

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ UNIVERZITA

KATEDRA PRÁVA

Financovanie neziskových organizácií

Funding of non-profit organizations

Student: Barbora Harčárová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Michal Koziel

Ostrava 2013

Zadání bakalářské práce

Student: **Barbora Harčárová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R011 Ekonomika a právo v podnikání
Téma: **Financování neziskových organizací**
Funding of Non-profit Organizations

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Charakteristika a vymezení pojmu nezisková organizace
3. Metody a zdroje financování neziskových organizací
4. Financování studentské organizace AIESEC Česká republika
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica, 2009. 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

RŮŽIČKOVÁ MERLÍČKOVÁ Růžena. *Neziskové organizace, vznik, účetnictví, daně*. 11. vyd. Olomouc: Anag, 2011. 256 s. ISBN 978-80-7263-675-4.

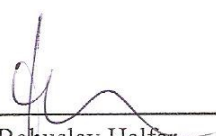
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Michal Koziel**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013




JUDr. Bohuslav Halfar
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prehlasujem, že som celú prácu vypracovala samostatne, a že som všetky informačné zdroje uviedla v zozname použitej literatúry.“

V Ostrave dňa 10.5.2013



.....

Barbora Harčárová

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Charakteristika a vymedzenie neziskového sektoru a pojmu nezisková organizácia.....	7
2.1	Vymedzenie neziskového sektoru v rámci národného hospodárstva	7
2.2	Obecná charakteristika neziskového sektoru.....	9
2.2.1	Súčasný stav neziskového sektoru v rámci Českej republiky	10
2.2.2	Medzinárodné porovnanie neziskových sektorov v rámci podielu na HDP	11
2.3	Charakteristika neziskových organizácií	12
2.4	Typológia neziskových organizácií	13
2.4.1	Členenie podľa globálneho charakteru poslania	14
2.4.2	Členenie podľa spôsobov financovania organizácií.....	14
2.5	Právna úprava neziskových organizácií	15
3	Financovanie neziskového sektoru	18
3.1	Financovanie neziskových organizácií všeobecne	18
3.2	Metódy, formy a zdroje financovania.....	19
3.2.1	Verejné financovanie.....	19
3.2.2	Neverejné zdroje financovania.....	22
3.2.3	Samofinancovanie	23
3.2.4	Fundraising.....	25
3.3	Rozpočet neziskovej organizácie.....	28
3.3.1	Tvorba rozpočtu	29
3.3.2	Vyrovnanosť rozpočtu.....	30
3.3.3	Programový rozpočet	31
3.3.4	Zdrojový rozpočet	32
4	Nezisková organizácia AIESEC	33
4.1	AIESEC vo všeobecnosti.....	33
4.1.1	Ciele	34
4.1.2	Hodnoty.....	34
4.1.3	Vzdelávací cyklus v AIESEC	35
4.2	História a súčasnosť AIESEC Česká republika.....	38
4.2.1	AIESEC Česká republika z pohľadu českej právnej úpravy.....	40
4.2.2	Organizačná štruktúra	41

4.3	Finančná štruktúra organizácie AIESEC Česká Republika.....	42
4.3.1	Rozpočet.....	42
4.3.2	Fondy.....	43
4.3.3	Audit.....	45
4.4	Výnosy AIESEC Česká republika.....	45
4.4.1	Fundraising.....	45
4.4.2	Výnosová štruktúra AIESEC Česká republika 2012/2013	46
4.5	Náklady AIESEC Česká republika.....	48
4.6	Zhodnotenie spôsobov financovania AIESEC Česká republika	53
5	Záver	54
	Zoznam použitej literatúry	56
	Zoznam skratiek	59
	Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce	

1 Úvod

Súkromný neziskový sektor je dnes celosvetovo veľmi populárnym a dynamicky sa rozvíjajúcim fenoménom. Neziskové subjekty sa stali súčasťou modernej spoločnosti. Slúžia nielen k presadzovaniu záujmov svojich členov a zdieľaniu hodnôt, ale sú tiež poskytovateľmi širokého spektra verejných služieb. I keď sa to v rámci českého hospodárstva nemusí na prvý pohľad zdať dostatočne zjavné, tieto organizácie sú významným zamestnávateľom. Nie každý z nás si dostatočne uvedomuje širokú pôsobnosť neziskového sektoru, členenia, ale najmä samotný vplyv organizácií neziskového sektora na ekonomiku. S cieľom definovania neziskového sektoru, samotných neziskových organizácií a najmä právnej úpravy bude predstavená prvá časť záverečnej bakalárskej práce.

V súčasnom svete naberajú na dôležitosti tradičné ekonomické problémy, predovšetkým otázky efektívnosti a tým pádom legitimacy neziskových organizácií so všetkými do prevádzajúcimi aspektmi ich existencie, ako sú napríklad daňové a iné úľavy, či zvýhodňovania oproti iným typom organizácií. Azda zásadným problémom bežne známym v spojitosti s neziskovým sektorom je financovanie, konkrétne získavanie prostriedkov na zabezpečenie chodu a realizáciu aktivít. Cieľom druhej časti záverečnej bakalárskej práce je uvedenie do problematiky financovania neziskového sektoru v spojitosti s možnosťami získavania zdrojov krytia aktivít a činností neziskových organizácií. Na bližšie štatistiky poukazujú uvedené grafy a tabuľky.

Záverečná časť práce je praktickou časťou aplikovanou na neziskovú študentskú organizáciu AIESEC, ktorej členkou som sa sama stala po príchode na vysokú školu. Počas 3 rokov pôsobenia v tejto organizácii som si mohla vyskúšať užšiu komunikáciu a spoluprácu so študentskou i firemnou sférou. Viedla som svoj vlastný tím, organizovala medzinárodnú konferenciu či dokonca projekt pre vyše 1200 študentov. Vzhľadom na niekoľkoročné skúsenosti s činnosťou v organizácii zakladám veľa uvedených informácií o organizácii na vlastných poznatkoch, znalostiach a skúsenostiach.

Avšak, hlavným a primárnym cieľom záverečnej bakalárskej práce je poukázať na dôležitosť, postavenie a pozíciu neziskového sektoru v rámci českého národného hospodárstva, na jeho právnu úpravu v súlade s českým právnym systémom, ako aj na zdroje a spôsoby financovania organizácií, ktoré nám poskytujú služby, ktorých každý z nás neraz pociťuje deficit, čím vyplňajú akúsi prázdnu dieru, ktorú nestačí pokryť ziskový sektor. Organizáciu AIESEC som si vybrala z dôvodu aplikovania teoretickej časti práce do praxe.

AIESEC je organizáciou s niekoľko ročnou tradíciou a počas svojej existencie ovplyvnila stovky tisíc ľudí po celom svete. Svoju významnú úlohu má najmä v spojitosti s rozvojom mladých ľudí, študentov, a to po celom svete, čím podnecuje pozitívny dopad na spoločnosť.

Verím, že vedomosti nadobudnuté v priebehu štúdia početných materiálov k tejto práci využijem pre prípadné pokračovanie vo vedeckom skúmaní tejto oblasti, a predovšetkým pre svoj budúci profesijný život.

2 Charakteristika a vymedzenie neziskového sektoru a pojmu nezisková organizácia

Prvá kapitola sa zameriava na vysvetlenie základnej charakteristiky neziskového sektoru v rámci Českej republiky a jej hospodárstva. Postupne bude načrtnutá charakteristika samotných neziskových organizácií vyskytujúcich sa a pôsobiacich v tomto sektore. Cieľom tejto kapitoly je bližšie načrtnutie a oboznámenie sa s fungovaním, rozdelením a začlenením neziskových organizácií do českého národného hospodárstva. Kapitolu uzatvára pohľad na právnu úpravu v rámci práva Českej republiky.

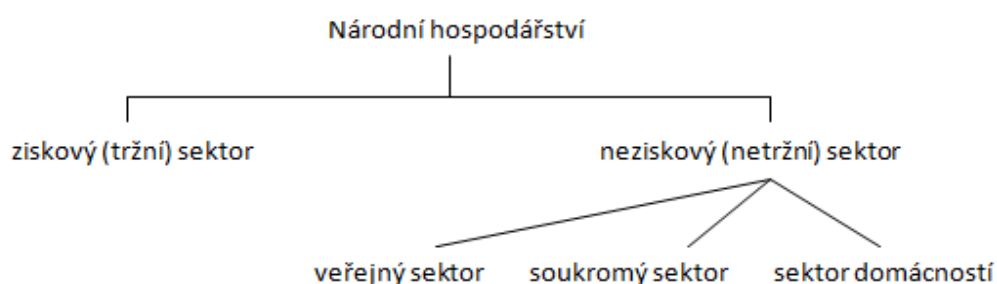
2.1 Vymedzenie neziskového sektoru v rámci národného hospodárstva

Pre pochopenie existencie neziskových organizácií a princípov ich fungovania, je dôležité v prvom rade vymedziť tú časť národného hospodárstva, ktorej sa táto problematika týka. Publikácií popisujúcich členenie národného hospodárstva je na trhu hneď niekoľko, avšak nie všetky tieto členenia budú potrebné a najmä účelné pre použitie v rámci tejto práce. Ako cieľuprimerané pre potreby tejto práce sa bližšie pozrieme na nasledujúce dve členenia národného hospodárstva Českej republiky.

a) ¹Členenie národného hospodárstva na základe princípu financovania

Nasledujúci obrázok znázorňuje rozloženie českého národného hospodárstva na základe kritéria finančného.

Obr. 2.1 Členenie národného hospodárstva na základe princípu financovania



Ziskový (tržný) sektor je financovaný z prostriedkov získavaných z predaja statkov distribuovaných alebo produkovaných za tržnú cenu. Tvorbu tržnej ceny ovplyvňuje vzťah

¹ REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5, s.13.

a vývoj ponuky a dopytu na trhu. Cieľom organizácií pôsobiacich na tejto strane hospodárstva je dosahovanie zisku.

Neziskový (netržný) sektor je tou časťou národného hospodárstva, v ktorej subjekty fungujúce a produkuje statky, získavajú prostriedky pre svoju činnosť prostredníctvom prerozdeľovacích procesov. Cieľom organizácií tohto sektoru nie je primárnou funkciou dosahovanie zisku, ale naopak, dosahovanie úžitku prostredníctvom poskytnutej verejnej služby.

Neziskový verejný sektor je financovaný z verejných financií, riadený verejnou správou a podliehajúci verejnej kontrole a rozhodovaniu verejnou voľbou. Cieľom je poskytovanie verejnej služby. Charakteristickými vzťahmi pre tento typ sektoru sú vzťahy medzi štátom a neziskovým sektorom, pričom tieto vzťahy majú zväčša podobu dotácií, grantov či daňových úľav.

Neziskový súkromný sektor si za cieľ kladie priamy úžitok a nie zisk. Financuje sa zo súkromných financií fyzických a právnických osôb, ktoré sa nerozhodujú svoje financie investovať za účelom dosiahnutia zisku finančne vyjadreného. Vzhľadom na tento spôsob financovania, sa tu vyskytujúce vzťahy viažu najmä k forme sponzorstva.

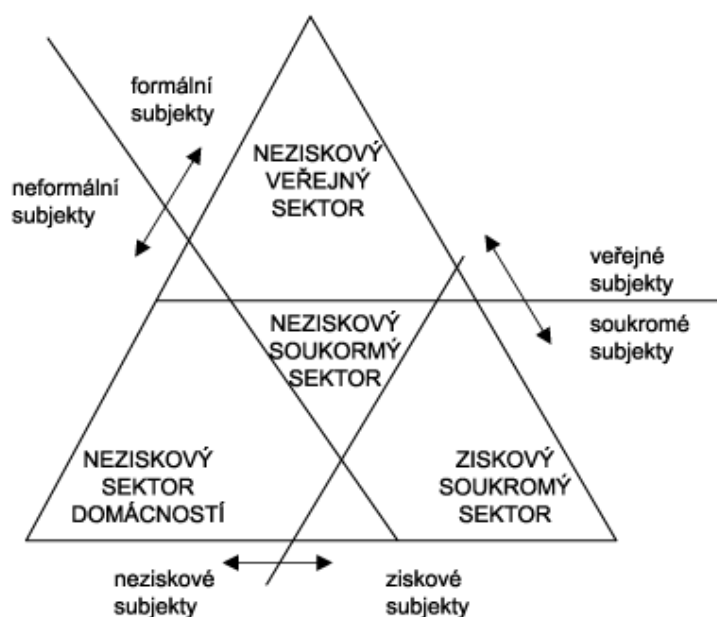
Sektor domácností, alebo sektor neformálny, má významnú rolu svojim začlenením do kolobehu finančných tokov a vstupom na trh produktov, faktorov a kapitálu. Svoju významnú úlohu má aj vo formovaní občianskej spoločnosti. Nakoľko sú domácnosti nie len zdrojom peňažných prostriedkov, ale predovšetkým ľudskej sily (dobrovoľníkov), sú pre neziskový sektor dôležitým zdrojom.

b) ²Členenie národného hospodárstva podľa Pestoffa

Autorom tohto modelu členenia je švédsky ekonóm Victor A. Pestoff, ktorého výhodou sú prehľadnejšie charakteristiky organizácií, ktoré v jednotlivých sektoroch pôsobia. Grafické znázornenie tohto členenia je taktiež označované ako trojuholník blahobytu, ktorý je v rámci Českej republiky pomerne známym pojmom. Táto schéma poukazuje na rôznorodosť neziskových subjektov. Mimo iné, príznačne poukazuje na vzťahy a procesy javiace sa a prebiehajúce medzi jednotlivými sektormi.

² REKTORČÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5, s.14.

Obr. 2.2 Členenie národného hospodárstva podľa Victora A. Pestoffa³



2.2 Obecná charakteristika neziskového sektoru

Neziskový sektor, taktiež označovaný ako *netržný*, je tou časťou národného hospodárstva, v ktorej subjekty získavajú prostriedky na činnosť a produkovanie statkov prostredníctvom prerozdeľovacích procesov. Neziskový sektor svojou činnosťou vyrovnáva pretlak ekonomických síl najsilnejších na trhu. Neziskový sektor súčasnej doby je celosvetovo veľmi populárnym a dynamicky sa rozvíjajúcim fenoménom.

V rozličných publikáciách sa taktiež stretávame s názvom *tretí sektor*, čo vystihuje jeho postavenie a pôsobenie medzi štátom a trhom.

Za posledné obdobie sa však do popredia čoraz častejšie dostáva pojem *občiansky sektor*, ktorého označenie zdôrazňuje prepojenosť neziskových organizácií s občianskou spoločnosťou.

Neziskový sektor je sektorom dopĺňujúcim potreby občanov, ktoré štát primárne nezabezpečuje v takej miere, ako by občania daného štátu potrebovali. Neziskové subjekty slúžia v rámci modernej spoločnosti nie len k presadzovaniu záujmov svojich členov, ale často sú práve tieto subjekty poskytovateľmi verejných služieb. Aby boli naplnené potreby

³ REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5, s.15.

rôzneho druhu, ktorých občania majú, alebo pociťujú deficit, majú široké možnosti združovania sa a zapájania sa do neziskových organizácií širokej škály, ktoré v rámci neziskového sektoru vykonávajú svoju činnosť, ktorou prispievajú k všeobecnému rozvoju spoločnosti a napĺňaniu potrieb občanov.

Postavenie a rola neziskového sektoru sa v modernej spoločnosti rok od roku zväčšuje a rozrastá. Priamo úmerne s týmto postupom sa zvyšujú aj nároky na samotný sektor. Najväčšie problémy s rozvojom neziskového sektoru sa vyskytujú najmä v postkomunistických krajinách, kde sú predsudky voči neziskovým organizáciám pretrvávajúce a spojované s politikou minulých období.

„Tento sektor je a má byť jakousi protiváhou, přirozenou bariérou proti rozpínavosti státních i nadstátních struktur a „kompenzací“ dravosti sektoru soukromého. Má být kritikem, doplňkem a současně i jakousi konkurencí státu v oblasti realizace zájmu občanů a sociálních služeb⁴“.

Na základe predchádzajúcich poznatkov je zrejmé, že cieľom organizácií v neziskovom sektore nie je dosahovanie zisku z pohľadu finančného, ale prevažne dosahovanie úžitku spojeného s poskytovaním rôznych druhov služieb.

Hlavným rysom a silnou stránkou tohto sektoru je rôznorodosť činností, ktoré organizácie občanom poskytujú.

2.2.1 Súčasný stav neziskového sektoru v rámci Českej republiky

Neziskový sektor v Českej republike sa stal za dobu svojho pôsobenia a fungovania stabilným a silným sektorom s jasnou štruktúrou a platnými pravidlami. Neziskové organizácie zväčša cieľavedome nasledujú svoje stanovené ciele a pracujú na svojej profesionalizácii.

Napriek stúpajúcemu trendu v oblasti neziskového sektoru, jeho zvyšujúcej sa stabilite a rozvoju výskumu, sa neziskové organizácie potýkajú s neustálym problémom nazývajúcim sa finančná neistota. Z právneho hľadiska sa ako najväčší problém javí najmä fakt, že neštátnych neziskových organizácií (ďalej len NNO) nie sú definované jedným konkrétnym zákonom, preto sa v tejto spojitosti vyzdvihuje nutnosť ďalších legislatívnych úprav. Nutnosť

⁴ TOŠNER, Jiří. *Obecné otázky neziskového sektoru: sborník vybraných materiálů specializačního kurzu Řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Agnes, 1999. ISBN 80-902633-2-1, s. 13.

úpravy právnych a legislatívnych predpisov by mala mať za následok efektívnejšie využívanie potenciálu neziskových organizácií.

V Českej republike bolo k mesiaci jún 2012 registrovaných 86 068 NNO. Najväčší podiel na tomto celkovom počte (90% - 77 801) majú občianske združenia. Zvyšok tvoria nadácie (0,5% - 458), nadačné fondy (1,5% - 1278), obecne prospešné spoločnosti (2,5% - 2183), cirkevné právnické osoby (5% - 4348). Občianske združenia majú navyše cez 32 tisíc organizačných jednotiek.⁵

2.2.2 Medzinárodné porovnanie neziskových sektorov v rámci podielu na HDP

Neziskový sektor v ČR predstavuje významnú ekonomickú silu. Napriek tomu sa jeho veľkosť a sila v porovnaní s inými (najmä západoeurópskymi) krajinami javí ako podpriemerná. Pre rok 1995 činil podiel neziskového sektoru na HDP 1,6%, pričom priemer v tomto období bol 4,6%.⁶ V súčasnosti sa podiel neziskového sektoru na HDP v krajinách EU odhaduje na 2 až 5 %.

Tab. 2.1 Veľkosť neziskového sektoru vo vybraných krajinách v roku 1995⁷

(Údaje za r. 1995, v %)	Podíl na HDP	Podíl na zaměstnanosti ve službách
Nizozemí	15,3	27,9
Izrael	12,6	17,7
USA	6,9	16,5
Australie	5,2	15,3
Japonsko	4,5	13,7
Německo	3,9	11,6
Finsko	3,8	9,5
Španělsko	4,0	6,8
Česká republika	1,6	3,4
Maďarsko	2,8	2,2
Slovensko	1,3	1,4
Rumunsko	0,3	1,2

⁵ Neziskovky.cz, o.p.s. *Statistika počtu NNO v letech 1990 – 2012 podle údajů ČSÚ* [online]. Neziskovky.cz [20.12.2012]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/

⁶ FRÍČ, Pavol a kol. *Neziskový sektor v České republice*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1, s. 25.

⁷ FRÍČ, Pavol a kol. *Neziskový sektor v České republice*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1, s. 26.

2.3 Charakteristika neziskových organizácií

V teórii verejnej ekonómie sa často stretávame s otázkou: „Čo je podstatou zloženia trhovej ekonomiky?“

Spočiatku boli neziskové organizácie akýmsi doplnkovým prvkom vlády. Svojou činnosťou dodávali vládny program väčšiu pestrosť a rozmanitosť. Pred 30 rokmi ale platilo, že záujmom ekonómov boli veľké firmy a štátne orgány. Postupom času však ekonómovia začali poukazovať na tri sektory fungujúce v ekonomike: trhový, vládny a súkromný neziskový. K tomuto rozdeleniu prispel fakt, že vláda alebo trh zlyhávali v situáciách, kedy bolo potrebné samosprávne zabezpečiť rozdelenie kolektívnych statkov. Postupne sa ukázalo, že neziskové organizácie sú nevyhnutnou a významnou súčasťou života každej demokratickej spoločnosti.

V dnešnej dobe sú neziskové organizácie nezávislé na štáte a svoju činnosť cielene zameriavajú na občanov daného štátu. Neziskový sektor siaha do mnohých oblastí a týka sa niekoľkých druhov služieb. Preto sú neziskové organizácie, i keď tento fakt nie je pre mnohých značne viditeľný, významným zamestnávateľom v rámci českého hospodárstva.

Americký sociológ, Lester M. Salamon, pomocou „strukturálne – operacionálnej definície“ definoval, že neziskový sektor sa skladá z organizácií, ktoré sú charakterizované piatimi spoločnými rysmi:⁸

1. **Organizácie**, ktoré sú čiastočne inštitucionalizované. V rôznych krajinách sa odráža rôzna podoba inštitucionalizácie neziskových organizácií.
2. **Súkromná povaha**, čo znamená ich inštitucionálnu oddelenosť od štátnej správy. Fakt, že neziskové organizácie nie sú súčasťou štátnej správy, neznamená, že sa im nemôže dostávať štátnej podpory, ale jedná sa o ich základnú štruktúru, ktorá je súkromná.
3. **Nerozdeľovanie zisku** je základným znakom neziskových organizácií a značí, že prípadný zisk, ktorý organizácia dosiahne, nie je rozdelený medzi vlastníkov či vedenie organizácie, ale je použitý na dosiahnutie cieľov stanovených organizáciou.

⁸ FRÍČ, Pavol a kol. *Neziskový sektor v České republice*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1, s. 11.

4. **Samosprávnosť a autonómnosť** naznačuje ich schopnosť riadiť vlastnú činnosť. Nakoľko neziskové organizácie nie sú riadené štátom, teda zvonku, ich fungovanie zabezpečujú interné pravidlá riadenia stanovené organizáciou.
5. **Dobrovoľnosť** je významným prvkom dobrovoľnej činnosti, ktorá sa týka ako samotného vstupu do organizácie, tak prípadného vedenia organizácie.

Mimo týchto základných charakteristík je možné pridať k nim ďalšie, doplnujúce dve charakteristiky, ktoré sa odlišujú od cirkevných inštitúcií, politických strán a odborov:

1. **Nie sú náboženské**, čo znamená, že ich hlavným cieľom nie je náboženská výchova ani podpora rozširovania náboženského povedomia.
2. **Nie sú politické**, čo znamená, že ich hlavným cieľom nie je združovanie kandidátov na politické miesta.⁹

V rámci Českej republiky sa vyskytujú štyri formy neštátnych neziskových organizácií, ktoré zastupujú:

- Občianske združenia
- Nadácie a nadačné fondy
- Cirkevné právnické osoby zriadené cirkvou alebo náboženskou spoločnosťou
- Obecne prospešné spoločnosti

V bežnom živote sa pravidelne dostávame do styku s organizáciami neziskového sektoru napriek tomu, že by sme si to uvedomovali. Neziskový sektor to sú nielen rozmanité druhy verejných služieb, ako napríklad služby sociálne, ale taktiež obce, kraje a štátne fondy, ktoré sa svojou činnosťou a riadením stávajú súčasťou tohto sektoru. Aj napriek tomu, že sa u nich nevylučuje podnikateľská činnosť, sú v hospodárstve vnímané ako organizácie neziskové.

2.4 Typológia neziskových organizácií

Členenie neziskových organizácií je závislé na rôznych kritériách, ktoré sa môžu navzájom ovplyvňovať. Kritériá členenia je niekoľko:

- podľa charakteru činnosti,
- podľa zriaďovateľa,

⁹ ONDRUŠEK, Dušan a kol. *Čítanka pre neziskové organizácie*, 1.vyd. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 1998. ISBN 80-967890-5-8, s. 20.

- podľa miery mobilizácie občanov,
- podľa globálneho charakteru poslanca,
- podľa financovania,
- podľa legislatívy.

Pre účely tejto práce je adekvátny bližší popis členení podľa globálneho charakteru poslania a financovania v rámci Českej republiky.

2.4.1 Členenie podľa globálneho charakteru poslania¹⁰

- Neziskové organizácie verejne prospešné*, sú zamerané na produkciu statkov uspokojujúcich potreby spoločnosti. Často sa jedná o služby verejne prospešné a služby s obecným záujmom. Organizácie tohto typu bývajú často prístupné širokej verejnosti.
- Neziskové organizácie vzájomne prospešné* vznikajú za účelom uspokojovania vlastných záujmov členov organizácie. Často sa taktiež zameriavajú na vzájomnú podporu občanov, ktorých spojuje spoločný záujem, profesia, postavenie či vek a iné.

Vo všeobecnosti, organizácie verejne prospešné, medzi ktoré sa radí napríklad zdravotníctvo, sú nielen z hľadiska daňovej povinnosti, ale aj iných podpor, v zahraničí často krát viac zvýhodňované oproti organizáciám vzájomne prospešným.

2.4.2 Členenie podľa spôsobov financovania organizácií

- Neziskové organizácie*, ktoré k svojmu financovaniu využívajú *čisto verejné prostriedky*.
- Neziskové organizácie*, ktoré sú *čiastočne financované z verejných prostriedkov*. Jedná sa zväčša o prostriedky, na ktoré majú tieto organizácie právny nárok, ako napríklad cirkvi.
- Neziskové organizácie*, ktoré svoj chod plne zabezpečujú *z iných finančných prostriedkov*, ako napríklad prostredníctvom fundraisingu.

¹⁰ REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5, s. 177.

- d) Neziskové organizácie, ktoré svoje fungovanie zabezpečujú z prostriedkov získaných svojou činnosťou.¹¹

2.5 Právna úprava neziskových organizácií

Nezisková organizácia je definícia (pojem), s ktorým sa stretáva každý z nás. Aj napriek častému užívaniu nie je tento pojem definovaný a upravený konkrétnym platným právnym predpisom Českej republiky. Nakoľko sa neustále riešia rôzne typy neziskových organizácií, nie je z tohto dôvodu vytvorenie špecifického zákona účelné.

„Neziskové organizace jsou právnické osoby, mají svého zřizovatele, zakládají se podle různých právních předpisů a podléhají registraci na místech určených jim zákonem, podle kterého jsou zřízeny.“¹²

Neziskové organizácie čiastočne ošetruje zákon č. 586/1992 Zb., o daniach z príjmov, v znení neskorších predpisov. Tento zákon presne nedefinuje tento pojem, ale primárne definuje všetky subjekty ako jednu skupinu. Na základe tohto zákona je neziskovým organizáciám, na rozdiel od tých podnikateľských, priznané právo na určité daňové zvýhodnenie. Môže sa jednať buď o vyňatie z predmetu dane alebo o oslobodenie od dane.

V § 18 odst. 8, zákona č. 586/1992 Zb., o daniach z príjmov, je uvedený zoznam neziskových subjektov, avšak nejedná sa o zoznam kompletný¹³:

- záujmové združenia právnických osôb, pokiaľ majú tieto združenia právnu subjektivitu a nie sú zriaďované za účelom zárobkovej činnosti,
- občianske združenia vrátane odborových organizácií,
- politické strany a politické hnutia,
- registrované cirkvi a náboženské spoločnosti,
- nadácie a nadačné fondy,
- obecne prospešné spoločnosti,
- verejné vysoké školy,
- verejné výskumné inštitúcie,

¹¹ REKTOŘÍK, Jaroslav. *Neziskové organizace v ČR, SR a Rakousku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2000. 199 s. ISBN 80-210-2259-0.

¹² RŮŽIČKOVÁ MERLÍČKOVÁ Růžena. *Neziskové organizace, vznik, účetnictví, daně*. 11.vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-675-4, s. 7.

¹³ RŮŽIČKOVÁ MERLÍČKOVÁ Růžena. *Neziskové organizace, vznik, účetnictví, daně*. 11.vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 256 s. ISBN 978-80-7263-675-4, s. 8.

- školské právnické osoby podľa zvláštného právneho predpisu,
- obce,
- organizačné zložky štátu,
- kraje,
- príspevkové organizácie,
- štátne fondy,
- subjekty, o ktorých tak ustanoví zvláštny zákon.

Špecifické pre jednu skupinu organizácií patriacich pod tento pojem je, že ich predmetom činnosti nie je podnikanie. Naopak druhú skupinu tvoria organizácie verejného sektoru, ako napríklad územné samosprávy. Z týchto faktov vyplýva, že pojem „nezisková organizácia“ alebo taktiež „nezárobková organizácia“, je spoločným označením pre obe, vyššie definované, skupiny organizácií.

Zákon o daniach z príjmov priamo vylučuje z okruhu neziskových organizácií obchodné spoločnosti a družstvá, napriek tomu, že ich založenie nesúvisí s účelom podnikateľskej činnosti. Neziskové organizácie majú svojho zriaďovateľa, čo svedčí o tom, že neziskovou organizáciou môže byť právnická osoba, ktorá zakladá danú organizáciu na základe právnych predpisov a oprávnení. Pre prehľadnosť, každá nezisková organizácia disponuje svojím identifikačným číslom a je vedená v zoznamoch Českého štatistického úradu.

Avšak základným právnym predpisom obecné ustanovujúcim postavenie neziskových organizácií ako právnických osôb v českom právnom poriadku je zákon č. 40/1964 Zb., občianskeho zákonníka.¹⁴ V tomto zákone sa primárne jedná o definovanie právnickej osoby, ktorá je ako tretia osoba samostatným subjektom práva. Zároveň tento zákon uvádza, že záujmové združenie PO môže byť budované buď za účelom ochrany záujmu svojich členov, alebo za účelom dosiahnutia iného účelu.

Na základe predošlých poznatkov týkajúcich sa typológie neziskových organizácií, je účelné zmieniť aj ostatné zákony, ktoré právne upravujú činnosť rôzne zameraných neziskových organizácií neštátnej neziskovej sféry:

- a) *Nadácie a nadačné fondy*- zákon č. 227/1997 Sb., o nadaciích a nadačních fondch a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů

¹⁴ FRÍČ, Pavol a kol. *Neziskový sektor v České republice*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1, s. 61.

- b) *Občianske združenia*- zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů
- c) *Obecne prospesné spoločnosti*- zákon č. 231/2010 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (s platností od 1. 1. 2011)
- d) *Cirkvi a náboženské spoločnosti, cirkevné právnické osoby*- zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.¹⁵

V roku 2011 parlament schválil novelu zákona o verejných zbierkach č.117/2001 Zb., ktorá primárne uľahčila organizáciám občianskeho sektora prevádzkovanie verejných zbierok. V procese schvaľovania bol nový návrh občianskeho zákonníka a sociálnej reformy, zákon o jednom inkasnom mieste obsahujúci novú úpravu zákona o lotériách, a taktiež úpravy týkajúce sa možnosti znižovania daňového základu firemných darcov. Začala sa pripravovať novela zákona o dobrovoľníctve, ktorá poskytne organizáciám OS využívajúcim dobrovoľníkom finančné výhody.

Nadalej platí, že dotácie, granty a dary neziskovým organizáciám sú podľa zákona o dani z príjmov oslobodené od daní. Fyzické osoby a firmy môžu uplatniť odpočet poskytovaných darov zo základu dane. V rámci vládnych reforiem bol do poslaneckej snemovne predložený zákon, ktorý zvyšuje možné percento odpočtu darov zo základu dane darcov z 5% na 10%. Táto zmena začne platiť v roku 2015. Stále však platí, že daňové prostredie v ČR komplikuje často nejednotná interpretácia zákona.¹⁶

¹⁵ Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. *Czech.cz: Neziskový sektor* [online]. MZV [10.2.2013]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>

¹⁶ Neziskovky.cz, o.p.s. *Zpráva o stavu neziskového sektoru. Rok 2011* [online]. Neziskovky.cz [10.2.2013]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/sdata/CSOSI_Ceska_republika_final_470.pdf

3 Financovanie neziskového sektoru

Kapitola financovanie neziskového sektoru je primárne zameraná na spôsoby financovanie organizácií pôsobiacich v neziskovom sektore českého národného hospodárstva. Úvodom kapitoly je hrubý náčrt financovania, uvedenie do problematiky, ktorá sa s financovaním spojuje a objasnenie potreby financovania tohto sektoru.

Druhá časť je zameraná na samotné financovanie, resp. na získavanie finančných zdrojov, ktoré slúžia na napĺňanie poslania NNO, pričom ich zaistovanie je hlavnou úlohou financovania. Nakoľko je viaczdrojový charakter financovania NNO nevyhnutný, bude táto časť poukazovať na niekoľko spôsobov, ktoré vedú k zabezpečeniu peňažných i nepeňažných prostriedkov.

3.1 Financovanie neziskových organizácií všeobecne

V dnešnej dobe už je verejne známym „tajomstvom“, že stabilitu neziskových organizácií je možné zabezpečiť najmä v prípade, že je financovaná z rôznych zdrojov, ktoré sú v ideálnom prípade do značnej miery vyvážené.

Každé podnikanie vyžaduje pre svoj plynulý chod, plnenie cieľov a ďalší rozvoj zabezpečovanie toku peňazí. Napĺňanie poslania NNO si vyžaduje finančné zdroje, ktorými si zabezpečujú svoj chod. Zabezpečovanie týchto zdrojov je závislé na rôznych zdrojoch a spôsoboch. Získavanie prostriedkov, i tých nepeňažných, je hlavnou úlohou celého financovania. Týmto nadobudnutými prostriedkami si NNO zabezpečujú svoju prosperitu. Väčšinový podiel na financovaní neziskových organizácií majú dotácie, ktoré sú nasledovné grantmi získavanými prevažne z fondov Európskej únie.

Finančné prostriedky získavajú prakticky všetky neziskové organizácie v súvislosti s vlastným poslaním organizácie. Do popredia sa však dostáva trend organizácií, ktoré aplikujú fundraisingové aktivity, pričom veľakrát nesúvisia so samotným poslaním organizácie. V prevažnej väčšine sa neziskové organizácie financujú z domácich zdrojov. V prípade veľkých neziskových organizácií sa ako zdroje môžu vyskytnúť aj zdroje zahraničné.¹⁷

¹⁷ Neziskovky.cz, o.p.s. *Současný stav fundraisingu v neziskových organizacích* [online]. Neziskovky.cz [20.2.2013]. Dostupné z: http://neziskovky.cz/data/vyzkum_FR_Spiralistxt8540.pdf

3.2 Metódy, formy a zdroje financovania

Za zabezpečovanie zdrojov financovania NNO najčastejšie zodpovedá management (v prípade malých subjektov), alebo tzv. fundraiser, teda špecializovaný pracovník (v prípade veľkých subjektov). Financovanie je kľúčovou otázkou, ktorej odpoveď spočíva v tvorbe dlhodobých strategických rozhodnutí vedúcich k dlhodobému zaistovaniu finančných zdrojov. Nutnosť tvorby stratégií súvisí aj s nutnosťou viaczdrojového charakteru financovania NNO, čo obvykle vedie ku kombinácii financovania z verejných a neverejných zdrojov. Žiadna NNO však nesmie zabúdať na dosahovanie optimálnych kombinácií využívaných finančných zdrojov.

Nie raz bola spomenutá nutnosť viaczdrojového financovania, ktorá spočíva v základnom delení zdrojov financovania:

- Verejné zdroje financovania
- Neverejné zdroje financovania
- Samofinancovanie

3.2.1 Verejné financovanie

Verejné zdroje financovania sú zabezpečované prostredníctvom dvoch hlavných oblastí štátnej správy, a to:

- a) Inštitúcie štátnej správy (ministerstvá)
- b) Samosprávy

Významným poskytovateľom a zdrojom finančných prostriedkov v rámci tejto oblasti sú práve rezortné ministerstvá. Svoju významnú úlohu si zachovávajú najmä vďaka každoročne vyhlasujúcim súťažiam, do ktorých sa môžu jednotlivé neziskové organizácie zapojiť a získať tak finančnú podporu v podobe grantov a dotácií. Samozrejmosťou taktiež je, že niektoré neziskové organizácie majú priamy nárok na štátny príspevok zo zákona. O tento nárok sa môžu oprieť predovšetkým politické strany. V spojitosti s verejnou správou je možnosť financovania aj prostredníctvom štátnych fondov, ako je napríklad Štátny fond českej kinematografie, ktorý využívajú predovšetkým tvorcovia filmov na pokrytie nákladov spojených s produkciou.

Verejné zdroje financovania súvisia predovšetkým s využívaním verejných financií, ktoré sú čerpané z verejných rozpočtov v rámci štátnej dotačnej politiky. Štátna dotačná politika voči NNO vychádza zo zákona č. 218/2000 sb., o rozpočtových pravidlách v znení neskorších predpisov. Užšiu špecifikáciu v rámci výdajov štátneho rozpočtu popisuje §7 tohto zákona. Na uvedený zákon nadväzujú zásady, ktoré podrobne upravujú poskytovanie dotácií ústrednými orgánmi štátnej správy zo štátneho rozpočtu NNO. Konkrétne sa jedná o **„Zásady vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy“**. Najnovšie uznesenie týchto Zásad bolo schválené uznesením vlády č.92 zo dňa 1. Februára 2010.¹⁸

Dotácie sú však poskytované aj na základe štruktúry tzv. hlavných oblastí dotačnej politiky. Jedná sa o preferované oblasti do ktorých by podľa vlády mali dotácie smerovať. Na aktuálne priority poukazuje vláda Českej republiky každoročným aktualizovaním zoznamu hlavných oblastí. Niekedy dochádza len k premenovaniu určitých oblastí, inokedy aj k rozčleňovaniu alebo zlučovaniu oblastí. Pre rok 2013 sa tejto otázky týka uznesenie vlády č. 410 zo dňa 13. Decembra 2012¹⁹:

- 1) Telesná výchova a šport
- 2) Kultúra
- 3) Životné prostredie a udržateľný rozvoj
- 4) Sociálne služby
- 5) Zahraničné aktivity
- 6) Národnostné menšiny a etnické skupiny
- 7) Rómska menšina
- 8) Starostlivosť o zdravie a zdravotná prevencia
- 9) Rizikové správanie
- 10) Protidrogová politika
- 11) Ochrana spotrebiteľa a nájomných vzťahov
- 12) Vzdelávanie a ľudské zdroje
- 13) Deti a mládež
- 14) Rodinná politika

¹⁸ Ministerstvo financií České republiky. *Financování neziskových organizací* [online]. MF ČR [28.2.2013]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/nezisk_organizace.html

¹⁹ Vláda České republiky. *Usnesení vlády České republiky ze dne 13. června 2012 č. 410* [online]. Vláda ČR [1.3.2013]. Dostupné z: [http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/C46B53639DB0236EC1257A21004303E5/\\$FILE/410%20p%C5%99%C3%ADloha%20w120613a.0410.pdf](http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/C46B53639DB0236EC1257A21004303E5/$FILE/410%20p%C5%99%C3%ADloha%20w120613a.0410.pdf)

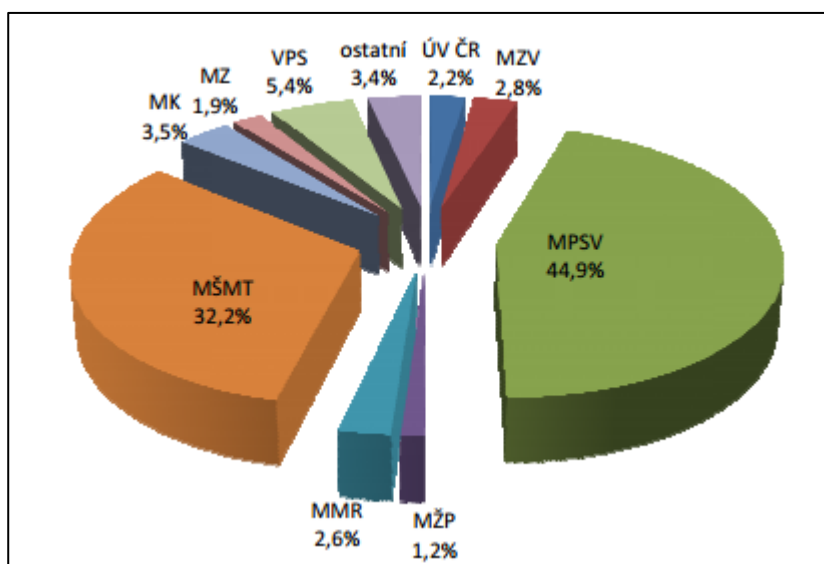
15) Ostatné (nezaradené)

Druhou možnosťou financovania NNO v spojitosti s verejným financovaním je využívanie celého spektra možností, ktoré ponúkajú samosprávy. Jedná sa nie len o možnosti využívania podpory mestských a okresných úradov, ale taktiež aj o prostriedky z krajských, mestských a obecných rozpočtov. Tieto rozpočty sú významným zdrojom financovania najmä pre NNO regionálneho významu.

Financovanie NNO z verejných zdrojov za rok 2010²⁰

V roku 2010 bolo NNO poskytnuté formou dotácií 10 337,8 mil. Kč, z toho 5 766,6 mil. Kč zo štátneho rozpočtu, 1 418,5 mil. Kč z rozpočtov krajov a rozpočtu hl. m. Praha, 2 578,7 mil. Kč z rozpočtov obcí (mimo hl. m. Praha) a 574 mil. Kč zo štátnych fondov ČR.

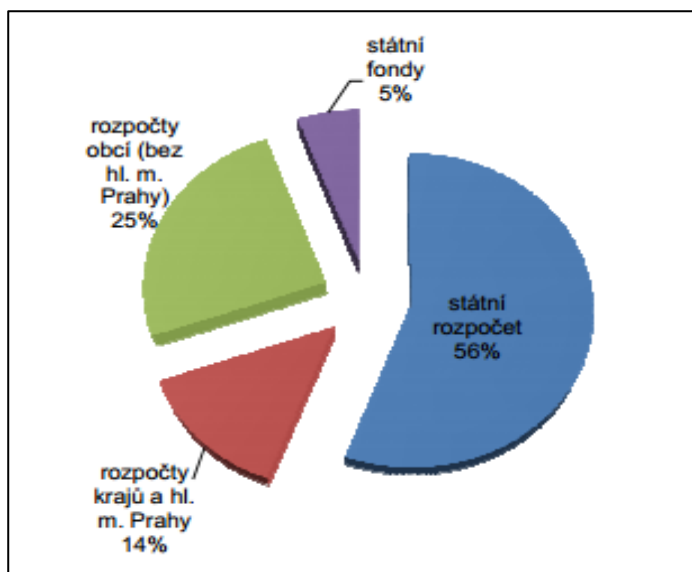
Graf 3.1: Výška poskytnutých dotácií NNO za rok 2010 v %



V roku 2010 bolo NNO zo štátneho rozpočtu poskytnutých 7 620 dotácií v celkovej výške 5 767 mil. Kč, pričom prevažná väčšina (77, 1%) bola poskytnutá primárne z dvoch ministerstiev, a to z Ministerstva práce a sociálnych vecí- 313 mil. Kč a Ministerstva školstva, mládeže a telovýchovy- 333 mil. Kč.

²⁰ Vláda České republiky. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2010* [online]. Vláda ČR [1.3.2012]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2010.pdf

Graf 3.2: Vyjadruje podiel celkového objemu dotácií poskytnutých NNO zo štátneho rozpočtu v %



3.2.2 Neverejné zdroje financovania

Finančné prostriedky z neverejných zdrojov poskytujú:

a) *Nadácie*

Český trh s nadáciami a nadačnými fondmi v súčasnosti nie je rozvinutý natoľko dostatočne, aby aspoň časť financovania všetkých NNO pôsobiacich v českom národnom hospodárstve mohla byť týmto zdrojom pokrytá. Vďaka súčasnej situácii a rozvinutej medzinárodnej spolupráce v súčasnosti nie je problémom žiadanie o grant aj u nadácií zahraničných, ako je napríklad Open Society Fund Praha.

b) *Podnikateľská sféra*

Poskytovanie podpor a grantov je vlastnosťou firiem so silným postavením. V prípade, že sa jedná o veľkú firmu, poskytujú túto možnosť, žiadosť o grant sa zväčša podáva písomnou formou s podrobným popisom činnosti, informáciami a poslaním nielen samotnej činnosti, ale aj organizácie, ktorá túto činnosť produkuje. Súčasťou žiadosti je taktiež popis rozpočtu, míľnikov a ďalších finančných informácií, ktoré by mohli s danou činnosťou súvisieť. V súčasnej dobe sa na trhu s takýmto projektom zviditeľnila spoločnosť Telefónica O2, ktorej zostavená porota vyberala a prideľovala finančné prostriedky na činnosti verejne prospešné. Tento projekt bol uskutočnený pod taktovkou Nadácie O2 s názvom O2 Think Big, prostredníctvom ktorého Telefónica O2 rozdelila

viac než 29 mil. českých korun a podporila viac než 500 neziskovo zameraných projektov a činností²¹.

V prípade, že sa jedná o výrazne menšie firmy, zvyčajne sa do aktivít neziskových organizácií nezapojujú s cieľom priamej finančnej podpory, ale organizáciám poskytujú zadarmo svoje produkty či služby.

c) *Individuálne darcovstvo*

Individuálny darcovia sa stávajú stále viac a viac interaktívnym zdrojom príjmu finančných prostriedkov. V niektorých krajinách, najmä v USA, sú podiely darcov na celkovom % zdrojov financovanie tou najväčšou časťou. Problémom však môže byť nájdenie vhodného darcu a jeho zaujatie danou činnosťou.

d) *Lotérie*

Podkladom je zákon o lotériách a podobných hrách č. 202/1990 Zb. Zákon hovorí, že musí byť stanovené percento výťažku z lotérie, ktoré bude použité na verejne prospešnú účely.

3.2.3 Samofinancovanie

Samofinancovanie spočíva v príjmoch z vlastnej činnosti organizácie. Samofinancovanie preto úzko súvisí s podnikaním, ktoré vychádza z poslania NNO. U NNO je samofinancovanie zároveň aj fundraisingovou aktivitou, ktorej znalosť je predom nevyhnutná na vhodné aplikovanie.

Základné rozlíšenie NNO a podnikateľských organizácií prehľadnejšie popisuje nasledujúca tabuľka:

Tab.3.1 Porovnanie podnikateľskej organizácie a NNO

	Podnikateľská organizácia	NNO
Priority	Zisk, kladné cash flow, poslanie, hodnoty	Poslanie, hodnoty, minimalizácia straty, zisk, vyrovnaný peňažný rozpočet
Využitie zisku a cash flow	Prerozdelenie medzi majiteľov alebo akcionárov,	Reinvestovanie do činností naplňajúcich poslanie NNO

²¹ Telefónica Czech Republic, a.s. *Nadace O2* [online]. Nadace O2 [19.4.2013]. Dostupné z: <http://o2thinkbig.cz/>

	čiasočná reinvestícia, niekedy dobročinnosť	
Zodpovednosť managementu	Predovšetkým majitelia alebo akcionári	Členovia NNO vrátane širšej verejnosti

Medzi činnosti, ktoré bežne zaistujú samofinancovanie radíme napr.:

1. Vlastná činnosť

Patria sem príjmy z hlavnej (neziskovej) i vedľajšej (hospodárskej) činnosti organizácie. V prípade hlavnej činnosti sa jedná najmä o predaj vlastných produktov a výrobkov.

U vedľajšej činnosti, čoraz častejšie označovanej ako podnikateľská činnosť, sa zväčša jedná o organizovanie seminárov, prednášok, konferencií či plesov a podobne.

Neprijemnosťou je povinnosť zo zákona o účtovaní ziskových činností oddelene do činností stratových v prípade uplatnenia nároku na zníženie základu dane z príjmu právnických osôb o 30%, pretože dochádza k zvyšovaniu nároku na vedenie účtovníctva NNO.²²

2. Členské príspevky

Členský príspevok predstavuje predom plánovaný finančný zdroj financií, ktorý do organizácie prinášajú samotný členovia. Organizáciami, ktoré si týmto spôsobom zabezpečujú pravidelný prílev finančných zdrojov bývajú napríklad politické strany, cirkvi či rôzne iné spolky. V podstate sa jedná o individuálne dary členov, ktorí za ne naopak získavajú určité členské výhody ako protihodnotu.

3. Daňové a poplatkové zvýhodnenia

Tieto zvýhodnenia NNO umožňuje zákon 586/1992 Zb., ktorý ich definuje ako právnické osoby nezriaďované za účelom podnikania. Určité daňové zvýhodnenia NO taktiež upravujú zákony:

- č. 357/1992 Zb., o dani dedičskej, darovacej a dani z prevodu nehnuteľností, v znení neskorších predpisov
- č. 338/1992 Zb. o dani z nehnuteľností, v znení neskorších predpisov

²² ŠKARABELOVÁ, Simona. *Když se řekne nezisková organizace*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-3031-3, s. 48.

- č. 565/1990 Zb. o miestnych poplatkoch, v znení neskorších predpisov
- č. 634/2004 Zb. o správnych poplatkoch, v znení neskorších predpisov
- č. 549/1991 Zb. o súdnych poplatkoch, v znení neskorších predpisov.

Práve NNO môžu znížiť základ dane z príjmu o 30%, najviac o 3 000 000 korún. NNO nemôže kryť stratu z jednej akcie zárobkom z akcie inej. Zároveň však majú nárok na oslobodzovanie úrokov z finančných prostriedkov na bežnom účte od daní.

Zvláštnu výnimku v rámci oslobodenia od dane z príjmu majú nadácie, v prípade, že zaregistrujú svoj majetok na obchodnom súde ako nadačné vlastníctvo.

Výhody samofinancovania

- Zvyšovanie príjmu
- Rozširovanie potenciálu príjmu
- Zvyšovanie flexibility
- Preveruje výkonnosť organizácie
- Posilňuje správnu radu
- Zviditeľňuje organizáciu
- Zvyšuje sebavedomie organizácie

Nevýhody samofinancovania

- Nemožnosť aplikácie u všetkých typov NNO
- Zložitosť
- Neuskutočniteľné pre NNO vo finančnej kríze
- Nejedná sa o cestu k získaniu rýchlych peňazí
- Nie je bez rizika
- Nemá presný návod
- Riziko prinesenia vnútorných konfliktov.

3.2.4 Fundraising

Súčasná filantropia- vo voľnom preklade darcovstvo- je inštitucionalizovanou činnosťou, ktorej chod a rozvoj sú možné len na základe systematického prístupu. V rámci neziskového sektoru sa postupne vytvoril obor s názvom *fundraising* využívajúci práve prvky filantropie k získavaniu prostriedkov pre činnosť organizácie.

Fundraising je špecifickým pojmom úzko spojeným s neziskovým sektorom. Vo všeobecnosti je fundraising systematickou a cielenou činnosťou, ktorá umožňuje získavanie nielen finančných, ale aj iných (nefinančných) prostriedkov, zabezpečujúcich chod verejne prospešných organizácií. Nakoľko je financovanie jedným z kľúčových pojmov celého fungovania NNO, je nutné v prípade nedostatku zdrojov získavaných vlastnou činnosťou, akou najčastejšie býva predaj výrobkov vlastnej produkcie, aby sa NNO poohliadla po možnostiach využitia externých zdrojov. V takomto prípade sa do popredia dostáva práve popisovaný fundraising, pojem čoraz častejšie sa spájajúci s prácou každej neziskovej organizácie súčasnosti.

V Českej republike možno termín fundraising nie je až natoľko známy, no jeho počiatky sa viažu už k 90. rokom. Jeho rozmach nastal spoločne s rozvojom činností neziskových organizácií a poznatky čerpal zo skúseností krajín západnej Európy, Anglicka či USA. I napriek dlhoročnej „tradícii“ nie je ani v súčasnosti práca fundraisera jednoduchá. Dôležité je, aby spoločnosť sama pochopila ako sa môže aktívne zapájať do rozvoja českej spoločnosti a miestnych neziskových organizácií.

Získavanie finančných prostriedkov je zdĺhavý proces, ktorému by mal predchádzať proces plánovací, ktorý by mal byť predovšetkým efektívny. Bezpochyby vždy závisí na veľkosti organizácie, na dĺžke existencie, na cieľoch a poslaní, koľko má zamestnancov, a iné. Všetky tieto faktory, a mnoho ďalších, ovplyvňujú tvorbu fundraisingového plánu. Z prevažnej časti o fundraisingových aktivitách rozhoduje vedenie organizácie, preto niet pochyb, že fundraising je oborom managementu.

Medzi neziskové organizácie najčastejšie aplikujúce fundraisingové aktivity nepochybne patria NNO, rôzne rozpočtové a príspevkové organizácie (nemocnice, vzdelávacie inštitúcie atď.), obce, mikroregióny, kraje, cirkvi, politické strany a nepochybne aj podnikateľské subjekty poskytujúce verejne prospešné služby. Darcami sa tak stávajú jednotlivci (sponzori), firmy, nadácie, štátne úrady, samosprávy, orgány EU a iné. Problémom však najčastejšie býva krátkodobý charakter poskytovania darov či dotácií. Zväčša na 1 rok, po ktorom uplynutí sa už darcovstvo nemusí opakovať.

Azda najdôležitejšou osobou celého procesu fundraisingu je samotný fundraiser. Môže sa jednať o kmeňového zamestnanca alebo externistu.

Interný fundraiser

Označenie interný fundrasier sa priradzuje práve kmeňovému zamestnancovi neziskovej organizácii. Hlavnou úlohou interného fundraisera je zaobstarávanie zdrojov potrebných pre fungovanie danej organizácie. Obvykle sa títo fundraisery vyskytujú v menších neziskových organizáciách v pozíciách vedúcich pracovníkov. Nie je zvyčajné, aby bol riaditeľ neziskovej organizácie zároveň i fundraiserom. Nevýhodou interného fundraisera je, že v prípade neúspechu, môže organizácia stratiť viac ako získať a taktiež v prípade výkonu funkcie fundraisera a inej pozície vedúceho pracovníka môže dochádzať k nesústreďeniu sa ani ja jednu z rolí.

Externý fundraiser

Externý fundraiser je fyzickou alebo právnickou osobou, ktorá na základe zmluvy zabezpečuje svojmu klientovi, tj. neziskovej organizácii, zdroje potrebné pre fungovanie organizácie. Tento fundraiser je osobou externého prostredia a podieľa sa na činnostiach organizácie ako aj iný externisti ako napríklad účtovník, reklamná agentúra a iné. Keďže sa jedná o externú osobu, výber správneho fundraisera je mimoriadne dôležitý a nesmie sa nič zanedbať. Rizikom využívania služieb externého fundraisera zväčša býva jeho prístup k samotnej organizácii, nakoľko k nej nemá bezprostredný vzťah, s čím sa môže spájať i jeho postoj.

3.2.4.1 Metódy fundraisingu

Neziskové organizácie často preferujú pri získavaní prostriedkov priamy kontakt. Medzi najbežnejšie metódy získavania finančných prostriedkov patria:

- a) **Osobné návštevy** sú najúčinnnejšou a najvýnosnejšou metódou získavania finančných prostriedkov. Vyžadujú si dobré komunikačné schopnosti. Používanie tejto metódy môže pre žiadateľa znamenať dlhodobé jednania s potenciálnym darcom.
- b) **Písomná žiadosť o grant** je metódou, ktorou sa získavajú finančné prostriedky, obvykle vo väčších sumách, od rôznych inštitúcií v rámci grantových programov. Spolu so žiadosťou o grant treba potenciálnemu darcovi poslať vypracovaný projekt a ďalšie požadované náležitosti.

- c) **Listová kampaň** nie je poslanie osobného listu so žiadosťou o finančný príspevok. Jedná sa o veľké množstvo rozoslaných listov, obvykle vybranej skupine potenciálnych darcov, ktorých však žiadateľ osobne nepozná.
- d) **Telefónny fundraising** je metóde, pri ktorej prebieha celá komunikácia s potenciálnym darcom prostredníctvom telefónu. Je účinná najmä pri oslovovaní jednotlivcov či malých podnikov.
- e) **Verejné dobročinné akcie** slúžia na usporadúvanie akcií, akými sú napríklad aukcie, plesy, lotérie a podobne, organizácia získava finančné prostriedky, a okrem toho má možnosť o sebe informovať verejnosť a získať nových priaznivcov. Metóda vyžaduje dobré organizačné schopnosti.
- f) **Inzercia v masmédiách** oslovuje širokú verejnosť, prípadne špecifickú skupinu ľudí s rovnakými záujmami (napríklad prostredníctvom odborných časopisov). Pomocou tejto metódy sa zvyčajne získa veľké množstvo menších darov.²³

Dôležité však pri rozhodovaní sa je uvedomovať si vhodnosť použitia jednotlivých metód. Rozdielnosti medzi jednotlivými NNO sa týkajú nie len zamerania ako takého, ale i rozdielnosti potrieb, ktoré majú byť získanými prostriedkami pokryté. Optimálnym riešením a krokom k úspechu preto je voľba mixu palety týchto metód.

3.3 Rozpočet neziskovej organizácie

Rozpočet patrí k hlavným nástrojom operatívneho finančného riadenia, ktorými sa uskutočňuje finančný plán.

Rozpočet NNO zaznamenáva stav peňažných prostriedkov, ako príjmov tak výdavkov, ktoré sú potrebné na zaistenie činnosti danej NNO. Pre potreby rozpočtu je nutné plánovanie činností, ktorých pokrytie peňažnými prostriedkami je nevyhnutné. Prostredníctvom rozpočtu daná organizácia kvantifikuje svoje ciele v jednotlivých oblastiach činnosti, peňažne ich vyjadruje a následne detailne vypracováva finančný plán. Rozpočet je reálnych odrazom prostriedkov potrebných pre zabezpečovanie chodu jednotlivých činností a zároveň vykresľuje koľko prostriedkov je potrebných na zaistenie a dosiahnutie plánovaných cieľov daného obdobia.

²³ PLAMÍNEK, Jiří a kol. *Řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Lotos, 1996. ISBN 80-238-0442-1, s. 103-107.

3.3.1 Tvorba rozpočtu

Na celkovej koordinácii, úspešnosti, plnení poslania a cieľov organizácie sa u väčšiny NNO podieľajú všetci členovia organizácie, preto sa do tvorby a vypracovávania rozpočtu zapojujú riadiaci pracovníci všetkých stupňov.

Jedným zo základných krokov pri zostavovaní rozpočtu je oboznámenie všetkých strán s plánovanými zmenami v činnostiach a taktiež aj s rozširovaním či obmedzovaním aktivít strategického plánu NNO. Pri samotnej tvorbe rozpočtu sa postupuje dvomi spôsobmi:

- a) *Zdola nahor*, kedy je rozpočet zostavovaný na základe súčtu kvantifikácií za jednotlivé aktivity
- b) *Zhora nadol*, pričom sa údaje z vychádzajúceho roku posudzujú a dopracovávajú na centrálnej úrovni, následkom čoho sa čiastky rozpočtu pripisujú jednotlivým oblastiam ako zadania na plánovaný rok.

Oba tieto spôsoby je možné opakovať dokým sa nedosiahne súladu, ktorého výsledkom je finančný plán pre nadchádzajúce obdobie.

Ročný finančný plán môžeme chápať a vnímať ako jedno z kritérií pre zaistenie cieľov a podmienok organizácie.

Tvorba rozpočtu môže prebiehať na základe niektorej z nižšie uvedených metód:

1. Podkladom pre zostavenie rozpočtu na nadchádzajúci rok sa stáva rozpočet roku predošlého, pričom pri zostavovaní sa v úvahu berie napríklad aktuálna miera inflácie, prípadný mzdový nárast a iné.

Výhodou tejto metódy je najmä jej jednoduchosť.

Nevýhodou je naopak fakt, že NNO v danom momente pozná len očakávanú skutočnosť bežného roku, na ktorej zakladá zostavovanie rozpočtu na budúci rok. V prípade, že sa NNO chystá vykonať v nadchádzajúcom roku zásadnejšie zmeny v rámci činnosti, využíva výsledky predošlých rokov len do určitej miery. V rámci tejto metódy sa týmto zmenšuje priestor pre kritické zhodnotenie činností, pretože sa predpokladá, že NNO v minulých rokoch pracovala ideálne a veľké zmeny sa nepredpokladajú.

2. Tvorba rozpočtu je založená výhradne na základe plánovaných činností NNO pre nadchádzajúci rok. Náklady sa tak odvíjajú napríklad od mzdovej úrovne daného regiónu, predpokladanej spotreby energie na výrobu a iné.

Výhodou tejto metódy je pružnejšia a flexibilnejšia schopnosť reagovať na zmeny.

Nevýhodou je naopak vyššia časová náročnosť na jeho tvorbu a prípadnú aplikáciu dodatočných zmien.

3. Tretia metóda spočíva v kombinácii predošlých dvoch metód, čo znamená, že časť rozpočtu je tvorená podľa prvej metódy, čím je tato časť zároveň tou stabilnejšou a nemennou, naopak druhá časť, tvorená podľa metódy druhej, sa týka prevažne činností novo zavedených.

3.3.2 Vyrovnanosť rozpočtu

Rozpočet sa stanovuje ako:

- Vyrovnaný
- Prebytkový
- Deficitný

Vyrovnaný rozpočet

Podstata zostavovania vyrovnaného rozpočtu spočíva v predpoklade vyrovnanosti plánovaných výdajov a zdrojov určených na ich pokrytie. Znamená to, že žiadne prostriedky nezostanú, ani žiadne nechýbajú.

Prebytkový rozpočet

V prípade plánovania prebytkového rozpočtu NNO predpokladá prevahu zdrojov získaných nad zdrojmi použitými na pokrytie výdajov v plánovanom období. Prebytkové získané zdroje sú predpokladom na ich využitie v nasledujúcom období. Zisk, ktorý NNO plyní z činnosti najmä vďaka novo zavedeným činnostiam, zväčša slúži v prospech ďalšieho rozvoja NNO. Tento prebytok prostriedkov sa obvykle využíva na pokrytie investičných činností, tvorbu rezervného fondu a iné, avšak v prípade dosiahnutia zisku svojou činnosťou, dôležité je však neopomenúť fakt zdanenia dosiahnutého zisku.

Deficitný rozpočet

V prípade deficitného, stratového, rozpočtu sa obvykle počíta s výškou nepokrytých výdajov získanými zdrojmi. V tomto prípade NNO na ich pokrytie používa prostriedky, resp. zisk, predchádzajúcich období, alebo znižuje vlastný majetok. V prípade, že si NNO zvolí tento typ rozpočtu, často má charakter krátkodobý a strata s ním spojená je obvykle do výšky odpisov NNO. Takto dosiahnutou stratou NNO znižuje hodnotu prijatých zdrojov na investičné výdaje NNO.

Logicky sa jedná o variantu, ktorá nie je optimálnou a každá NNO by sa mala snažiť hľadať také riešenia a východiská, aby sa tejto situácii vyhla, napríklad znižovaním nákladov, intenzívnejším získavaním peňažných či nepeňažných zdrojov a inak.

3.3.3 Programový rozpočet²⁴

Programový rozpočet je najpoužívanejším typom rozpočtu. Ukazuje náročnosť jednotlivých činností spojených s projektmi alebo strediskami danej NNO na zdroje a možnosti ich zdrojového krytia.

Dôležitá je tu prehľadnosť rozpočtu, pričom sa v priebehu roku, pre sprehľadnenie, štruktúra výdajov a možnosti krytia stanovujú v druhovom členení vrátane ich väzby k jednotlivým programom.

Medzi typické príklady výdajov, ktoré musí NNO vynaložiť, aby dosiahla svojich cieľov a naplnila poslanie sa radia výdaje na nákup materiálu, energií a služieb, či osobné náklady v podobe zdravotného a sociálneho poistenia, a iné.

Mimo vyššie uvedené výdaje sú nevyhnutnými výdajmi aj výdaje režijné, ako napríklad administratíva, fundraising a iné. I keď priamo s chodom NNO nesúvisia, musí sa s nimi počítať v súvislosti so zabezpečovaním zdrojov pre činnosti NNO. Je už však na samotnom uvážení danej NNO či dané režijné výdaje rozpočíta medzi strediská a projekty podľa pomeru k výdajom alebo príjmom.

V prípade príjmov zabezpečujúcich činnosti a plnenia poslania NNO je stanovenie odhadu o niečo komplikovanejšie. Pre NNO totiž neplatia tržné zákonitosti, ktoré ziskovým organizáciám umožňujú určitými metódami výpočet napr. budúcich tržieb a výnosov. NNO

²⁴ REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-25-5, s. 153

sú práve naopak závislé na niekoľkých typoch príjmov, ktoré nie je možné s veľkou určitosťou odhadnúť (dotácie). Avšak aj v prípade príjmov ich plánovanie súvisí s jednotlivými strediskami a projektmi.

Medzi základné druhy príjmov NNO patria:

- Príjmy z doplnkových činností (predaj služieb, výrobkov, prenájom vlastného majetku)
- Dotácie zo štátneho rozpočtu, z rozpočtu vyšších územne samosprávnych celkov a z obecných rozpočtov
- Dary sponzorov či jednotlivcov
- Ostatné dary a príspevky (nadácie, zahraničné organizácie, verejné zbierky)
- Členské príspevky
- Finančné výnosy (prijaté úroky, príjmy z reklám)
- Ostatné mimoriadne výnosy

3.3.4 Zdrojový rozpočet²⁵

Ďalším typom rozpočtu je zdrojový rozpočet. Popisuje aké výdaje budú hradené z akých zdrojov, konkrétne. Tento typ rozpočtu je zároveň dôležitým poskytovateľom informácií pre finančné plánovanie, fundraising a taktiež aj pre darcov, ktorí sa zaujímajú o využitie svojich investovaných prostriedkov. Zdrojový rozpočet tak ukazuje, kto sa podieľa na financovaní daného projektu, z čoho plynie, že aj tento typ rozpočtu sa zostavuje pre každý projekt individuálne.

²⁵ REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-25-5, s. 154

4 Nezisková organizácia AIESEC

V záverečnej časti práce budú aplikované predošlé teoretické poznatky na konkrétnom príklade, a to na neziskovej študentskej organizácii AIESEC Česká republika, ktorá je českou reprezentáciou medzinárodného združenia AIESEC (Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales - Medzinárodné združenie študentov vysokých škôl ekonomických a obchodných) so sídlom v Rotterdame.

Úvod tejto časti je venovaný predstaveniu samotnej organizácie, jej cieľom a hodnotám, organizačnej štruktúre a právnej úprave.

Druhá časť kapitoly je zameraná na hospodárenie, získavanie a využívanie dostupných finančných zdrojov zabezpečujúcich chod a rozvoj organizácie.

4.1 AIESEC vo všeobecnosti

AIESEC je celosvetová, nepochitická, nezávislá, nezisková organizácia riadená študentmi a absolventmi vysokých škôl. Počas svojej 65 ročnej existencie AIESEC rozšíril svoje pôsobenie do vyše 113 krajín sveta a do jeho aktivít za zapojilo už cez 1 milión študentov a absolventov. V súčasnosti sa na jeho činnostiach aktívne podieľa vyše 86 000 členov, celosvetovo. AIESEC si zakladá na zbližovaní ľudí a prepožovaní kultúr po celom svete, čím zároveň bojuje proti rasovej, pohlavnej, náboženskej, etnickej a sociálnej diskriminácii.

Svojim pôsobením a medzinárodnou platformou podporuje vzdelávanie a rozvoj mladých ľudí, zároveň ich svojimi činnosťami podporuje v šírení pozitívneho spoločenského a sociálneho dopadu. AIESEC poskytuje svojim členom ideálne prostredie pre rozvoj svojich vodcovských znalostí či už v rámci vedenia tímov, projektov, alebo ich účasťou na zahraničných stážach. Mimo iné študentom umožňuje rozširovať si sieť osobných kontaktov, ktoré im často otvárajú nové cesty, možnosti a obzory, zároveň im pomáhajú určiť si správny smer svojej cesty za úspešnou budúcnosťou či stanoviť si ambície.

Dôležitú a významnú úlohu v rámci AIESEC zastávajú aj partneri z firemnej sféry. Svoju úlohu títo partneri vidia predovšetkým v podpore rozvoja mladých ľudí a svoje príležitosti objavujú v prístupe k talentovaným študentom.

Študenti zapojujúci sa do aktivít AIESEC môžu svoje teoreticky získané znalosti z dôb štúdií prakticky uplatniť v niekoľkých oblastiach, ktorým sa AIESEC venuje. Sú to napríklad

oblasti financií, marketingu, talent managementu, predaja a iné. Členovia tak postupne zúročujú svoje znalosti a novo nadobudnuté skúsenosti pri komunikácii s inými študentmi či firemnými zástupcami.

4.1.1 Ciele

*„Cílem činnosti AIESEC je přispívat k rozvoji mezinárodní spolupráce a porozumění mládeže a všech osob zainteresovaných v AIESEC z celého světa v duchu ideálů míru a společenského pokroku, přispívat k zvyšování úrovně odborných a jazykových znalostí, k rozvíjení řídicích a organizačních schopností studentů“.*²⁶

K dosahovaniu týchto cieľov AIESEC využíva:

- a) realizovanie zahraničných odborných praxí študentov českých vysokých škôl, ale aj študentov zahraničných škôl,
- b) organizovanie výchovno-vzdelávacích programov, seminárov, sympózií a konferencií pre členov, priaznivcov a podporovateľov AIESEC,
- c) umožňovaniu styku a kontaktu študentov s firemnou sférou,
- d) reklamná a propagačná činnosť v rámci doplnkových služieb pre firemnú sféru²⁷.

4.1.2 Hodnoty

Hodnoty AIESEC sprevádzajú aktivity a operácie organizácie. Vymedzujú prijateľné štandardy, ktorými sa členovia v rámci organizácie riadia. Bez existencie takýchto hodnôt by členovia sledovali prevažne svoje vlastné hodnoty, čím by sa celkové poslanie AIESEC vymykalo kontrole a nebolo by tak jednotné.

Nižšie uvedené, a konkrétne popísané hodnoty udávajú jednotnú cestu pre kolektívne vedenie AIESEC s cieľom podporovať bežné normy správania celosvetovej siete tejto organizácie. Hodnoty AIESEC obsahujú 5 konkrétnych bodov:

1. Activating Leadership (Vedenie ľudí)

AIESEC má byť príkladom pre správne vedenie ľudí pomocou jednaní členov a dosahovania samotných výsledkov. AIESEC preberá plnú zodpovednosť za vzdelanie a rozvoj potenciálu mladých ľudí.

²⁶ AIESEC Česká republika. *Kompendium AIESEC Česká republika* [interný zdroj]. Praha: 2012

²⁷ AIESEC Česká republika. *Kompendium AIESEC Česká republika* [interný zdroj]. Praha: 2012

2. Demonstrating integrity (Čestnosť)

Členovia AIESEC sú jednotní a transparentní v rozhodovaní a jednaní. Dbajú na plnenie svojich záväzkov a správajú sa podľa zásad AIESEC identity.

3. Living diversity (Rôznorodosť)

Členovia AIESEC sa učia rôznymi spôsobmi života a názormi, ktoré sú im prezentované ľuďmi z externého, multikultúrneho, okolia. Dôležité je aktívne podporovať a rešpektovať každého jednotlivca.

4. Enjoying participation (Radosť z účasti)

AIESEC si zakladá na vytváraní dynamického a entuziastického prostredia aktívnym zapojením každého člena do aktivít a činností AIESEC.

5. Striving for excellence (Snaha o dokonalosť)

Cieľom je v neposlednej rade aj dosahovanie čo najväčšej kvality vo všetkom, na čom sa AIESEC aktívne podieľa. S využitím inovácií a kreativity dochádza k hľadaniu nových ciest a spôsobov na zlepšovanie sa.

6. Acting Sustainably (Snaha o udržateľnosť)

Neustály rozvoj a posúvanie hraníc organizácie je nevyhnutný pre udržanie si postavenia a zároveň aj preto, aby bola prínosom pre okolie. Členovia pri svojich rozhodnutiach zohľadňujú aj budúce generácie, preto jedná s ohľadom na budúcnosť.²⁸

4.1.3 Vzdelávací cyklus v AIESEC

Členom AIESEC sa môže stať študent vysokej školy a univerzity či absolvent vysokej školy a univerzity do 2 rokov od ukončenia štúdií, ktorí sa zaujímajú o globálne problémy, vedenie ľudí či management.

V priebehu svojej „AIESEC experience“ (AIESEC skúsenosť) si členovia prechádzajú niekoľkými stupňami vzdelávacieho cyklu, ktorý bol vytvorený pre celosvetové použitie za účelom rozvoja mladých ľudí, čo je jeden z hlavných cieľov AIESEC. Členovia tak majú možnosť rozširovať si svoje teoretické, ale najmä praktické skúsenosti. Prvý z týchto AIESEC experience cyklov bol vytvorený v roku 2006, s platnosťou do roku 2010.

²⁸ AIESEC Česká republika. *AIESEC Česká republika výroční zpráva pro rok 2011* [online]. AIESEC ČR [20.3.2013]. Dostupné z: http://aiesec.cz/wp-content/uploads/2010/07/Annual_Report_2011_of_AIESEC_in_the_Czech_Republic.pdf

Vzdelávací cyklus AIESEC experience bližšie poukazuje na možnosti, ktorým sa členom v rámci podpory rozvoja dostáva. Tento cyklus obsahoval 5 konkrétnych stupňov:

- **Introduction to AIESEC (Úvod do AIESEC)**
- **Taking responsibility (Preberanie zodpovednosti)**
- **Leadership role (Vedenie ľudí)**
- **Exchange (Zahraničná stáž)**
- **Heading to the future (Smerovanie do budúcnosti)**

AIESEC experience cyklus sa používa zväčša za účelom merania úspechu organizácie. V období jeho platnosti to bol počet ľudí, ktorí si prešli časťami „Exchange“ a „Leadership role“.

Nový cyklus AIESEC experience vstúpil v platnosť v roku 2011, s platnosťou do roku 2015. Hlavnou zmenou je najmä rozšírenie časti „Exchange“, ktorá sa týka ako dobrovoľníckych zahraničných stáží (Global Community Development Programme), tak i pracovných (Global Internship Programme) konkrétne. Dôležité je, aby sa AIESEC ČR prispôbil rastu trendov zahraničných stáží globálne. Vďaka týmto zmenám je vidieť, ako sa organizácia neustále snaží sledovať nové trendy, rozvíjať svoje produkty (programy) a aplikovať inovácie. Prevažná väčšina zmien je daná AIESEC International, medzinárodným vedením celej organizácie. Ostatné krajiny, ako i Česká republika, sa musia daným zmenám prispôsobovať, aplikovať ich a riadiť sa nimi, nie aktuálnym dopytom na trhu danej krajiny.

Obr. 4.1 Vzdelávací cyklus AIESEC experience 2011-2015



Tento AIESEC experience cyklus pozostáva z nasledujúcich častí:

1. Engagement with AIESEC (Vstup do organizácie)

Procesy zamerané na nábor nových členov, prebiehajúce každoročne na jar a na jeseň. Každý študent po odoslaní prihlášky následne prechádza ústnym pohovorom. Prijatí uchádzači nadobúdajú štatút člena AIESEC zvyčajne po pol roku od vstupu do organizácie, čím sa garantuje ich základná znalosť o organizácii.

2. Global Internship Programme (Pracovný výmenný program)

Cieľom tohto typu stáže je nadobudnutie cenných skúseností prostredníctvom stáže v reálnom firemnom prostredí. Možnosť zapojenia sa do tejto časti programu majú nie len členovia AIESEC, ale i študenti, bez potreby zapojiť sa užšie do aktivít AIESEC.

3. Team leader programme (Vedenie tímu)

Vedenie vlastného tímu je zvyčajne skúsenosť, ktorá láka najviac študentov do organizácie. Vedenie tímu je možné na rôznych úrovniach a s rôznou mierou zodpovednosti. Lídrom môže byť napríklad člen v pozícii prezidenta lokálnej pobočky či projektového manažéra AIESEC projektu. Skúsenosťou je tímový management, rozvoj komunikačných skúseností a iných praktických líderských skúseností.

4. Team member programme (Tímová skúsenosť)

Členom tímu sa stáva každý prijatý študent ihneď po jeho prechode výberovým procesom. Prvotná tímová skúsenosť je jedným z najdôležitejších prvých krokov, po ktorom študentovi už nič nebráni stať sa právoplatným členom AIESEC.

5. Global Community Development Programme (Dobrovoľnícky výmenný program)

Účastníci tohto typu programu obvykle pracujú na rozličných projektoch, ktoré sa náplňou zameriavajú na vzdelávanie iných študentov, rozširovanie ich znalostí a poznatkov. Zväčša sa jedná o jazykové projekty či projekty, ktoré iným študentom umožňujú poznať kultúrne prostredie krajín sveta.

6. Life-long connection (Budúcnosť)

Posledná časť cyklu súvisí s využívaním a aplikovaním nadobudnutých skúseností v praxi po tom, ako si člen prejde vzdelávacím cyklom a ukončí svoju AIESEC

kariéru. Veľké percento týchto členov má však aj po ukončení aktívnej účasti záujem naďalej sa zapájať do diania v AIESEC a podporovať ho účasťou na konferenciách, seminároch či projektoch.

4.2 História a súčasnosť AIESEC Česká republika

AIESEC začal uskutočňovať svoje aktivity v Československu už v roku 1966, kedy sa ako druhá krajina z bývalého komunistického bloku stala členom tejto svetovej organizácie. Na začiatku svojho pôsobenia bol AIESEC prítomný na univerzitách v Bratislave a Prahe.²⁹

Vzhľadom na neľahkú politickú situáciu a socialistickú atmosféru, ktorou bolo v týchto časoch Československo zmietané, len malé množstvo študentov cestovalo vďaka aktivitám AIESEC do zahraničia. Aj napriek sťažujúcim okolnostiam vznikla v roku 1978 prvá pobočka AIESEC Československa práve v Ostrave. V nasledujúcich rokoch, spoločne s uvoľňovaním politického napätia, sa začal uľahčovať aj samotný rozvoj AIESEC.

Rozpad Československa v roku 1993 bol zároveň aj rozpadom AIESEC Československo, vznikol tak AIESEC Česká republika (ďalej len AIESEC ČR) a AIESEC Slovensko. S rozdelením krajín prichádzali aj nové možnosti na rozvoj. Postupne sa menili aj priority AIESEC vo všeobecnosti, nakoľko sa cieľom záujmu stali predovšetkým výmenné programy. Odrazom pozitív, ktoré AIESEC ČR rozdelenie prinieslo boli najmä štatistické údaje poukazujúce na úspešnosť tejto organizácie v ČR. V roku 2004, po prvý krát v histórii, AIESEC ČR prekročil hranicu 200 zrealizovaných výmenných programov, čím sa zaradil medzi 10 najlepších krajín sveta.³⁰ Azda najväčším úspechom AIESEC ČR za dobu samostatného pôsobenia bol rok 2011, kedy počet 607 zrealizovaných výmenných programov znamenal 110% nárast oproti predošlému roku 2010.

AIESEC ČR, po 10 rokoch od svojho samostatného vzniku, vyvíja svoju činnosť na území celej Českej republiky. Aktuálne pôsobí na 8 lokálnych pobočkách, konkrétne v mestách Brno, Karviná, Olomouc, Ostrava, Plzeň, Praha a Zlín, pričom v Prahe sú tieto lokálne pobočky hneď dve. Jedna z nich pôsobí na České zemědělské univerzitě (AIESEC ČZU Praha), druhá naopak na Vysoké škole ekonomické (AIESEC Praha). V súčasnej dobe je v procese získania statusu „Lokálna pobočka“ AIESEC Hradec Králové so statusom Pozorovateľ. Najbližšie hlasovanie o pridelení tohto statusu prebehne v máji tohto roku.

²⁹ AIESEC Česká republika. aiesec.cz. Dostupné z: <http://aiesec.cz/o-nas/nase-historie/>

³⁰ AIESEC Česká republika. aiesec.cz. Dostupné z: <http://aiesec.cz/o-nas/nase-historie/>

AIESEC Hradec Králové je Iniciatívnu skupinou od roku 2010, pričom jej patrónom je Lokálna pobočka AIESEC Plzeň. V roku 2012 sa činnosť AIESEC novo rozšírila aj do mesta České Budějovice, kde pomaly vzniká nová Lokálna pobočka AIESEC, momentálna sa však jedná o Iniciatívnu skupinu. Iniciátorom a patrónom založenia AIESEC České Budějovice je Lokálna pobočka AIESEC Praha.

Obr. 4.2 Mapa pobočiek AIESEC Česká republika³¹



AIESEC ČR každoročne umožní viac než 600 študentom vycestovať do zahraničia na prax či už dobrovoľnícku alebo pracovnú. Mimo iné sa na rozvoji členov AIESEC podieľa viac než 50 firemných partnerov. Svoju pozíciu silného hráča si AIESEC ČR upevňuje každým rokom, a to nie len navyšovaním plánov v počte študentov, ktorí do zahraničia vďaka AIESEC vycestujú, ale i tých, ktorí pricestujú, predovšetkým je to plnením si týchto cieľov, čím sa už niekoľko rokov AIESEC ČR udržiava v rebríčku najlepších krajín v prvej desiatke.

Všetky vyššie uvedené pobočky podporujú rozvoj vyše 400 mladých ľudí, ktorí sa rozhodli popri štúdiu nezaháľať a získať aj cenné znalosti z praxe. Vďaka práci v AIESEC majú možnosť spoznávať členov iných lokálnych pobočiek a nadobúdať nové znalosti vďaka 3 celonárodným konferenciám, ktorých sa bežne zúčastňujú aj členovia AIESEC z iných krajín, ktoré AIESEC ČR každoročne usporadúva. Mimo týchto celonárodných sú v priebehu roku organizované i ďalšie, menšie, ktorých je vyše 20.

³¹ AIESEC Česká republika. aiesec.cz.: *O nás- Naše pobočky* [online] AIESEC ČR [23.3.2013]. Dostupné z: <http://aiesec.cz/o-nas/nase-pobocky/>

4.2.1 AIESEC Česká republika z pohľadu českej právnej úpravy

AIESEC Československo získal v priebehu rokov 1989-1990³² právnu subjektivitu a mimo iné aj nezávislosť v rámci zakladania nových lokálnych pobočiek na iných univerzitách v republike. V súčasnosti AIESEC ČR riadi svoje činnosti platnými zákonmi Českej republiky, medzinárodným kompendiom AIESEC, Stanovami a ďalšími svojimi vnútornými predpismi.

V časoch existencie AIESEC Československo bol jedným zo smerodajných zákonov *„zákon o podmínkách činnosti organizácií s medzinárodným prvkom v československé socialistickej republike“* z roku 1984. Na základe §1 tohto zákona bolo možné za splnenia podmienok zriaďovať na území ČSSR neziskové nevládne organizácie s medzinárodným prvkom. Jedným z predpokladov založenia takejto organizácie boli stanovy danej zriaďovanej organizácie, ktoré nesmeli byť v rozpore s československým právnym poriadkom. Zriadenie a výkon činnosti mali byť i v súlade so zákonom č. 101/1963 Zb. § 8 odst. 1 a § 9 odst. 1 o právnych vzťahoch v medzinárodnom obchodnom styku.

Jedným zo zákonov, ktorým sa AIESEC ČR riadi v súčasnosti je zákon o združovaní občanom č. 83/1990 Zb. zo dňa 27. marca 1990. K neskorším novelizáciám tohto zákona, ktoré sa týkajú zvoleného predpisu, vrátane tzv. úplného znenia, došlo:

- 84/1990 Sb. novelizuje „Zákon o právu shromažďovacím“
- 300/1990 Sb. novelizuje „Zákon, kterým se mění a doplňuje zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů“
- 513/1991 Sb. novelizuje „Obchodní zákoník“
- 68/1993 Sb. novelizuje „Zákon, kterým se mění a doplňují některé zákony na úseku všeobecné vnitřní správy“
- 151/2002 Sb. novelizuje „Zákon, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím soudního řádu správního“.

Posledná novelizácia zákona č. 83/1990 Zb. súvisí so zákonom č. 33/2008 Zb. Tento zákon (č.33) zároveň zrušil časť zákona č. 342/2006 Zb., obsahujúci povinnosť občianskych združení uvádzať v názve slová „občanské sdružení“ alebo skratku „o.s“. Zákon č. 33/2008 Sb. bol publikovaný v Zbierke zákonov ČR dňa 12.2.2008.

³²AIESEC Česká republika. aiesec.cz: *O nás- Naše historie* [online]. AIESEC ČR [23.3.2013]. Dostupné z: <http://aiesec.cz/o-nas/nase-historie/>

Medzi ďalšie relevantné zákony týkajúce sa činnosti AIESEC ČR sú daňové zákony a mimo iné i zákon o pobyte cudzincov na území Českej republiky č. 326/1999 Zb., viažuci sa k aktivite spojenej s výmennými programami pre študentov zahraničných škôl a univerzít.

4.2.2 Organizačná štruktúra

Organizačnú štruktúru organizácie tvoria 3 základné jednotky:

1. **Iniciatívna skupina** – Skupina študentov, ktorí prejavia záujem o založenie novej lokálnej pobočky podľa Stanov AIESEC ČR a získa pre svoj návrh na založenie lokálnej pobočky aspoň jednu existujúcu lokálnu pobočku AIESEC ČR, ktorej následne Rada prezidentov alebo Legislatívne zhromaždenie AIESEC ČR udelí mandát na patronát, má status Iniciatívnej skupiny. Táto skupina nemá právnu subjektivitu, preto právne úkony vykonáva menom patróna. Tento vzťah sa riadi zmluvou medzi patrónom a členom Iniciatívnej skupiny.
2. **Pozorovateľ** – Po splnení podmienok stanovených vyhláškou získava iniciatívna skupina na základe rozhodnutia Rady prezidentov alebo Legislatívneho zhromaždenia AIESEC ČR status Pozorovateľa. Pozorovateľ nemá právnu subjektivitu, právne úkony vykonáva rovnako ako iniciatívna skupina.
3. **Lokálna pobočka** – Organizačná jednotka s právnou subjektivitou. Názov lokálnej pobočky vzniká skladbou slov „AIESEC“ a daného mesta, prípadne univerzity (napríklad AIESEC Ostrava, AIESEC ČZU Praha). Právo používať meno a logo AIESEC majú iba lokálne pobočky. Lokálnou pobočkou sa stáva „Pozorovateľ“ splnením podmienok stanovených vyhláškou a rozhodnutím Legislatívneho zhromaždenia AIESEC ČR, najneskôr však do 2 rokov od získania statusu „Pozorovateľ“. Lokálna pobočka tak získava hlasovacie právo na Legislatívnom zhromaždení AIESEC ČR a pri jednaní Rady prezidentov. Štatutárnym orgánom lokálnej pobočky je jej prezident.

Prihlášky k založeniu organizačnej jednotky sa podávajú Národnému vedeniu AIESEC ČR sídlacemu v Prahe. O vzniku rozhoduje Legislatívne zhromaždenie AIESEC ČR 2/3 väčšinou hlasov prítomných členov.³³

³³ AIESEC Česká republika. *Stanovy AIESEC Česká republika* [interný zdroj]. Praha: 2012, s. 1.

4.3 Finančná štruktúra organizácie AIESEC Česká Republika

AIESEC ČR vytvára k zabezpečeniu svojej činnosti materiálne a finančné prostriedky. So získanými prostriedkami nakladá v súlade s právnymi predpismi ČR, Stanovami a vnútornými predpismi AIESEC ČR.

Hospodárenie AIESEC ČR sa riadi rozpočtami jednotlivých lokálnych pobočiek. V rámci hospodárenia s finančnými prostriedkami je jednou z povinností každej lokálnej pobočky registrácia na príslušnom finančnom úrade ako samostatný platca dane z príjmov právnických osôb, ako tzv. organizačná jednotka. Zároveň i samotný AIESEC ČR je registrovaný u príslušného finančného úradu. Účtovným a zdaňovacím obdobím je kalendárny rok. Finančný rok AIESEC ČR a lokálnych pobočiek je zhodný s funkčným obdobím národného vedenia, teda 1.7. – 30.6.³⁴

V súvislosti s povinnosťou riadnej tvorby účtovníctva, má každá lokálna pobočka AIESEC ČR povinnosť viesť účtovníctvo podľa zákona č. 563/1991 Zb., o účtovníctve. Mimo iné musí dodržiavať taktiež „Vnitroorganizační normy pro vedení účetnictví“.³⁵

V rámci AIESEC ČR je za financie zodpovedný člen Národného vedenia, ktorému prináleží pozícia Member Committee Vice-President of Finance (ďalej len MCVPF). Svojou prácou zodpovedá za operatívnu správu finančných prostriedkov AIESEC ČR, dohliada na plnenie a uskutočňovanie finančných a účtovných operácií, legislatívne zmeny týkajúce sa financií a ich implementovania do činnosti v rámci lokálnych pobočiek. Mimo iné má zodpovednosť za hospodárenie AIESEC ČR a právomoc kontrolovať hospodárenie všetkých lokálnych pobočiek.

4.3.1 Rozpočet

Rozpočet organizácie AIESEC ČR sa skladá z dvoch hlavných častí, a to z operatívnej časti a rezerv, pričom operatívna časť slúži primárne na krytie prevádzkových výdajov. Nakoľko je rozpočet ročným finančným plánom, a teda jedným zo zásadných dokumentov, je každoročne schvaľovaný Radou prezidentov³⁶, ktorá nemusí predložený návrh rozpočtu prijať, čoho následkom sa hospodárenie bude riadiť minuloročným rozpočtom do doby prijatia rozpočtu nového. Návrh rozpočtu zostavuje a predkladá MCVPF.

³⁴ AIESEC Česká republika. *Stanovy AIESEC Česká republika* [interný zdroj]. Praha: 2012, s. 27.

³⁵ AIESEC Česká republika. *Stanovy AIESEC Česká republika* [interný zdroj]. Praha: 2012, s. 27.

³⁶ Rada prezidentov- najvyšší orgán AIESEC ČR v období medzi Legislatívnymi zhromaždeniami AIESEC ČR tvorený prezidentmi jednotlivých Lokálnych pobočiek a prezidentom Národného vedenia AIESEC ČR.

Rozpočet lokálních poboček, alebo dlhodobý koncept financovania lokálních poboček, je schvaľovaný legislatívnym zhromaždením danej lokálnej pobočky. Následne vzniká každej lokálnej pobočke povinnosť podávať výsledky o chode a priebehu hospodárenia podľa zásad finančnej vyhlášky AIESEC ČR Rade prezidentov a MCVPF. Povinnosťou každej lokálnej pobočky je i 1krát ročne odvádzať odvod do rozpočtu Národného vedenia organizácie vo výške 5% z celkových výnosov za daný kalendárny rok.

V náväznosti na poznatky z teoretickej časti práce je účelné uviesť, že AIESEC ČR využíva pre svoju činnosť rozpočet programový. Nie len, že sa jedná o najpoužívanejší typ rozpočtu, ale vyhovujúci je najmä z možnosti jeho rozčlenenia podľa jednotlivých oblastí činností organizácie. Vytvára sa tak jednotlivo a zvlášť pre každú z funkčných oblastí, nakoľko každá sa zameriava na iné aktivity, činnosti, vytvára rozdielne náklady a výnosy a vyžaduje si tak i rozdielne potreby. Takto zostavovaný rozpočet ukazuje na jednej strane predpokladané náklady k zabezpečeniu jednotlivých aktivít a na strane druhej predpokladané zdroje finančných prostriedkov. Rozpočet tak priamo nadväzuje na plán činnosti organizácie a je východiskom pre tvorbu ďalších rozpočtov, najmä vďaka jeho prehľadnosti.

Neobvyklosťou nie je ani rozpočet prebytkový, ktorý tak umožňuje vyššiu úroveň podpory vzdelania členov a rozvoja samotnej organizácie.

4.3.2 Fondy

AIESEC ČR využíva k svojej činnosti rezervný fond, rozvojový fond, národný rezervný fond a fond dopravnej solidarity³⁷.

Rezervný fond

Tvorbou rezervného fondu je povinná každá lokálna pobočka. Tento fond tvorí 2,5% výnosov predošlého obdobia. Rezervný fond môže byť tvorený aj cennými papiermi, termínovanými vkladmi a inými, avšak ich likvidita musí byť zaručená. O použití rezervného fondu rozhoduje každá lokálna pobočka zvlášť.

Príspevok do tohto fondu musí každá lokálna pobočka odvádzať najneskôr do 31.7. daného roku.

³⁷ AIESEC Česká republika. *Stanovy AIESEC Česká republika* [interný zdroj]. Praha: 2012, s. 28.

Rozvojový fond

Účelom rozvojového fondu je podpora rozvoja a výmenných programov AIESEC ČR ako celku a rozvoja jednotlivých lokálnych pobočiek. Tvorený je príspevkami lokálnych pobočiek a národného vedenia organizácie. Každá lokálna pobočka je povinná 1krát ročne odvádzať príspevok vo výške 3% z celkových výnosov pobočky do rozvojového fondu. AIESEC ČR do tohto fondu odvádza 3% z výnosov plynúcich z národných partnerstiev AIESEC ČR.

Spravuje ho AIESEC ČR, preto i jeho čerpanie musí schváliť Rada prezidentov a MCVPF, a to 2/3 väčšinou odovzdaných hlasov, pričom rozhodovanie o jeho čerpaní sa uskutočňuje 3-krát ročne.

Prostriedky získané z tohto fondu lokálne pobočky bežne využívajú na rozvoj nových lokálnych projektov, propagáciu, rozvoj a vzdelanie svojich členov, organizovanie konferencií a iné.

Národný rezervný fond³⁸

Cieľom tvorby národného rezervného fondu je tvorba rezerv pre celú organizáciu pre prípady ohrozujúce jej existenciu. Príjmom národného rezervného fondu je 5% čistého účtovného zisku AIESEC ČR za predchádzajúci kalendárny rok, 50% všetkých príspevkov odvedených do Rozvojového fondu zaplatených v predchádzajúcom kalendárnom roku a nevyčerpaných a neblokovaných k 31.12. bežného roku. Tieto prostriedky musia byť do tohto fondu prevedené najneskôr do 30.6. bežného roku. Fond spravuje Národné vedenie AIESEC ČR, a zároveň o jeho čerpaní rozhoduje i Rada prezidentov a MCVPF, a to ¾ väčšinou hlasov.

Nevyčerpanými prostriedkami sa rozumejú také, ktoré neboli vyčlenené na žiadny projekt, alebo boli vyčlenené, ale nedošlo k ich vyčerpaniu. Blokované prostriedky sú prostriedky, ktoré boli schválené na projekty presahujúce rámec jedného kalendárneho roku, ale neboli z dôvodu stále prebiehajúceho projektu doposiaľ vyčerpané.

Prostriedky národného rezervného fondu zvyčajne slúžia na pokrytie projektov, v prípade, že prostriedky z rozvojového fondu neboli dostatočné. V prípade investovania prostriedkov z Národného rezervného fondu za účelom jeho zhodnotenia, nesmie podiel akcií v portfóliu presiahnuť 25% a podiel obligácií v portfóliu 35%.

³² AIESEC Česká republika. *Stanovy AIESEC Česká republika* [interný zdroj]. Praha: 2012, s. 30.

Účelom fondu dopravnej solidarity je vyrovnanie rozdielnych nákladov na cestovné a funkčné mítingy niektorých členov AIESEC ČR.

4.3.3 Audit

Ďalšou z povinností AIESEC ČR je tvorba vnútorného systému kontroly hospodárenia lokálnych pobočiek a AIESEC ČR formou interných audítorov. Týmto audítorom sa stane člen AIESEC ČR, ktorý úspešne prejde výberovým procesom a v závere získa aspoň 2/3 väčšina hlasov na legislatívnom zhromaždení³⁹. V prípade, že interný audítor nie je zvolený z radov členov, tú funkciu zastáva MCVPF.

Povinnosťami interných audítorov je kontrola stavu hospodárenia, podávanie záverečnej správy, spolupracovať s MCVPF a finančnými koordinátormi, v neposlednej rade i poskytovať finančnú poradenskú činnosť. Externý audit je vykonávaný minimálne jeden krát ročne.

4.4 Výnosy AIESEC Česká republika

Príjmy AIESEC ČR tvoria⁴⁰:

- príspevky členov, priaznivcov a podporovateľov,
- dary, dotácie a iné príspevky z verejných i súkromných fondov,
- iné príjmy (napríklad z reklamnej činnosti)
- príspevky a zmluvné platby od lokálnych pobočiek AIESEC ČR.

Je nevyhnutné opäť zdôrazniť neziskový charakter organizácie AIESEC ČR, s čím sa spojuje predovšetkým investovanie dosiahnutého zisku do rozvoja organizácie, projektov a vzdelania členov organizácie. Týmto krokom AIESEC zabezpečuje dosahovanie a napĺňanie cieľov, poslaní a nasledovanie súčasných trendov.

4.4.1 Fundraising

V prechádzajúcej kapitole bol fundraising popisovaný ako jeden z nástrojov financovania činností NNO resp. získavania finančných prostriedkov. I napriek kladenému dôrazu na tento spôsob získavania finančných prostriedkov sa tento spôsob v rámci AIESEC ČR nijak

³⁹ AIESEC Česká republika. *Stanovy AIESEC Česká republika* [interný zdroj]. Praha: 2012, s. 32.

⁴⁰ AIESEC Česká republika. *Stanovy AIESEC Česká republika* [interný zdroj]. Praha: 2012, s. 50.

výrazne neprejavuje. Jedným z hlavných dôkazov je i graf nachádzajúci sa v nasledujúcej časti bakalárskej práce, kde je podiel na výnosoch za obdobie 2012/2013 z oblasti fundraisingu nulový.

I keď je pre súčasný podiel fundraisingu na výnosoch nulový, neznamená to, že žiadna z lokálnych pobočiek ani v súčasnosti fundraisingu aktívne nevyužíva, skôr sa jedná o príliš malý podiel z týchto aktivít plynúci, ktorý sa vo výnosovej štruktúre aktuálne výrazne neprejavuje. V uplynulých rokoch AIESEC ČR aplikoval z už uvedených fundraisingových metód primárne grantové žiadosti, čomu je tak aj v súčasnosti, i keď nie s výraznejším podielom.

Takmer všetky pobočky AIESEC ČR mávajú svoje granty schvaľované každoročne. Prevažne sa jedná o granty lokálne, poskytované miestnymi univerzitami, mestskými či krajskými úradmi. Každá lokálna pobočka má iné finančné nároky i samotné možnosti v rámci dostupnosti finančných zdrojov v spojitosti s mestami a dostupnými úradmi. Každoročne získavaným grantom sa môže „pýšiť“ lokálna pobočka v Karvine. Jedná sa prostriedky poskytované z Fondu primátora mesta. Niektoré pobočky využívajú priamo grantov veľkých spoločností ako napríklad: AIESEC ČZU – grant O2 Think Big, alebo AIESEC Zlín – Nadace ČEZ. Veľkými podporovateľmi sú v mnohých prípadoch aj samotné univerzity, na ktorých jednotlivé lokálne pobočky pôsobia.

4.4.2 Výnosová štruktúra AIESEC Česká republika 2012/2013

AIESEC ČR má v rámci svojich aktivít aj niekoľko významných projektov, ktoré každoročne organizuje najmä za účelom sprostredkovania študentom užší a priamy kontakt s firemnou sférou. Vďaka týmto projektom organizácia neustále rozvíja svoje vzťahy s externým firemným prostredím, čím získava významných partnerov a podporovateľov. Tieto projekty sú zároveň jedným z najdôležitejších foriem výnosov AIESEC ČR, vďaka ktorým môže AIESEC ČR po ďalšie roky svoje aktivity rozširovať, zlepšovať, nasledovať globálne trendy a uspieť na konkurenčnom trhu ostatných študentských organizácií, ako je napríklad IAESTE a iné, vzhľadom na neustály priestor zlepšovania sa.

Výnosová štruktúra sa každým rokom mení v závislosti na úspešnosti konaných projektov, na počte členov AIESEC, na celkovej úspešnosti a efektívnosti plnenia plánov jednotlivých lokálnych pobočiek či nadväzovaní nových partnerstiev.

Graf 4.1: Výnosy AIESEC Česká republika 2012/2013⁴¹



Ad1: Výměnné programy- zahraničné praxe pracovné a dobrovoľnícke, ktorých sa v priebehu celého roku účastina nie len členovia AIESEC ČR, ale najmä študenti vysokých škôl, na ktorých AIESEC pôsobí.

Ad2: Career Days- najväčší projekt AIESEC ČR, spostredkujúci interaktívne prepojenie študentskej a firemnej sféry, projekt s 21 ročnou tradíciou, konajúci sa v Prahe každoročne začiatkom marca. Na tohtoročnom ročníku Career Days 2013 sa ho zúčastnilo vyše 30 firiem a cez 1200 študentov vysokých škôl a absolventov z celej ČR. Svojím konceptom sa stáva čoraz väčším lákadlom nie len pre samotné firmy, ale i pre študentov.

Ad3: Tvoje Kariéra- portál umožňujúci študentom v priebehu celého roku byť v kontakte so zamestnávateľmi českého trhu, nájsť si prácu na čiastočný alebo plný úväzok či zapojiť sa do jedného z programov, na ktoré firmy kladú čoraz častejšie veľký dôraz pri výbere spomedzi uchádzačov.

Ad4: Most Desired Company- je výskumná činnosť medzi študentmi vysokých škôl ohľadom ich preferencií spájajúcimi sa s budúcim zamestnaním. Cieľom je zistiť akí zamestnávatelia sú pre študentov najatraktívnejší, aké platové podmienky sú pre nich prijateľné, aké zamestnanecké výhody očakávajú a mnoho ďalších. Výsledky využívajú najmä samotný zamestnávatelia.

⁴¹ Interný zdroj AIESEC Česká republika, 2013

Ad5: Partnerství- pre súčasné zmapované obdobie je podiel výnosov z partnerstiev 0%. Tento druh výnosov zaznamenal azda najväčší pokles v porovnaní s obdobím 2011/2012, kedy bol tento podiel 26%.

Ad6: Jiné produkty- mimo vyššie popísaných produktov sa jedná o projekty organizované v menšom rozsahu ako sú Career Days. Jedná sa napríklad o rozvojové projekty pre študentov stredných a základných škôl s názvom EDISON.

Ad7: Příspěvky lokálních poboček- jedná sa o percentá povinne odvádzané do rozpočtu národného vedenia AIESEC ČR, ktoré sú bližšie popísané v časti „hospodárenie“ tejto práce.

Ad8: Interests- jedná sa o percentuálny podiel výnosov plynúcich z úrokov

Ad9: Fundraising/grants- percentuálny podiel týchto dvoch zložiek, ktoré sú bežne medzi zdrojmi príjmov organizácii neziskového sektoru nehrá v rámci výnosov AIESEC ČR významnú rolu, keďže je tento podiel len 0,1%. Výrazne sa nezmení ani v porovnaní s minulými obdobiami.

4.5 Náklady AIESEC Česká republika

Náklady organizácie AIESEC ČR sú primárne a účelovo delené na základe troch hlavných zložiek. Jedná sa o náklady spojené s tímom národného vedenia AIESEC sídliačeho v Prahe, ďalej tímu priamo pracujúceho pod tímom národného vedenia a v neposlednej rade sú to výdaje súvisiace s rozvojom lokálnych pobočiek.

Nasledujúci graf 4.2 zaznamenáva výdaje uvedených troch zložiek majúcich primárny podiel na nákladoch organizácie.

Graf 4.2: Náklady AIESEC Česká republika 2012/2013⁴²



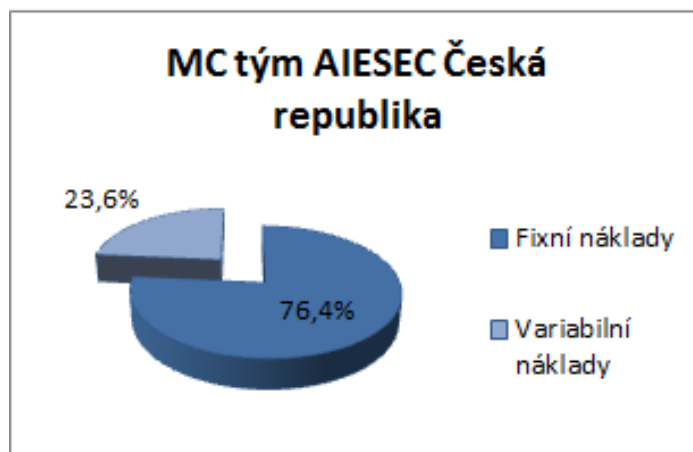
Ad1: MC tým (Member Committee- ďalej len MC)- tím národného vedenia AIESEC ČR, ktorý sa skladá z 10 členov AIESEC v rámci celého sveta. Podiel nákladov tohto tímu je najväčší, čo podčiarkuje i vyzdvihuje dôležitosť tohto tímu v rámci pôsobenia v AIESEC. Náklady spojené s týmto MC tímom zahŕňajú:

- Kancelárske priestory- prenájom
- Bytové priestory- prenájom, energie, údržba
- Mzdy
- Služobný automobil
- Iné náklady- napr. mestská hromadná doprava
- Legalita
- Náklady spojené s výkonom jednotlivých funkcií členov MC
- Odvody
- Náklady na reprezentáciu- služobné cesty
- Ostatné

Graf 4.3 bližšie názorne poukazuje, že i vzhľadom na každoročne meniace sa zloženie MC tímu, prevažnú časť nákladov zastupujú náklady fixné, ktorými sú kancelárske a bytové priestory, mzdy a iné.

⁴² Interný zdroj AIESEC Česká republika, 2013

Graf 4.3: MC tým AIESEC Česká republika⁴³

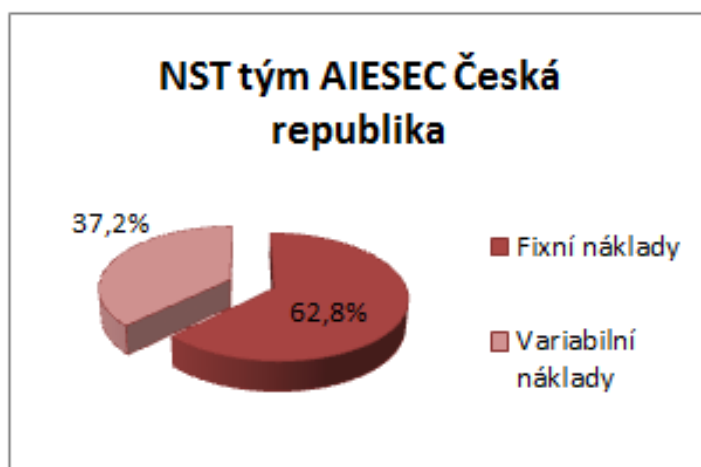


Ad2: NST tým (National Support Team- dále jen NST)- tým členov AIESEC, nie len z Českej republiky, priamo spolupracujúci s MC tímom, podieľajúci sa vzdelávaní členov, doručovaní tréningov a plánovaní spoločne s MC tímom. Náklady tvorené podiel tohto tímu na celkových nákladoch AIESEC ČR závisia podľa oblasti v ktorej daný člen tímu pracuje, bežne sa však jedná o náklady na dopravu, ubytovanie, vzdelanie a iné.

Graf 4.4 opäť bližšie poukazuje na prevahu fixných nákladov nad variabilnými, nakoľko každý člen NST tímu, bez závislosti na tom, či je členom AIESEC ČR alebo inej krajiny, má na dobu svojho funkčného obdobia pridelený rovnaký rozpočet, ktorým disponuje a pokrýva ním svoje náklady spájajúce sa s výkonom funkcie.

⁴³ Interný zdroj AIESEC Česká republika, 2013

Graf 4.4: NST tím AIESEC Česká republika



Ad3: Rozvoj lokálních poboček- i keď lokálne pobočky majú povinnosti odvádzania poplatkov do rozpočtu národného vedenia na základe svojich výnosov, národné vedenie podporuje, a tým i motivuje, členov lokálnych pobočiek k naplňaniu svojich plánov, finančnou podporou, keďže niektoré lokálne pobočky nedisponujú rozpočtom, ktorý by im umožňoval naplno rozširovať svoje aktivity medzi študentov. Medzi základné a najvýznamnejšie náklady spájajúce sa rozvojom lokálnych pobočiek patria:

- LC coaching- osobný dohľad nad danou lokálnou pobočkou jedným konkrétnym členom MC tímu
- LC roadshows a visits- pravidelné návštevy MC a NST tímu za účelom podpory vzdelania a doručenia tréningov v rámci jednotlivých funkčných oblastí
- Funkčné mítingy- stretnutia členov AIESEC ČR podľa jednotlivých funkčných oblastí
- Účasť niektorých členov lokálnych pobočiek na národných konferenciách
- Odmeňovanie za výsledky
- Podpora propagačných kampaní
- Legislatíva

Graf popisujúci podiel fixných a variabilných nákladov v rámci rozvoja lokálnych pobočiek je znakom toho, že každá lokálna pobočka je individuálnym prvkom majúcim rozdielne potreby, iné potreby finančnej pomoci, rozdielny počet členov, iné pobočkové plány či rozdielnu stabilitu.

Graf 4.5: Rozvoj lokálnych pobočiek AIESEC Česká republika⁴⁴



Pre príklad rozdielnosti medzi jednotlivými pobočkami uvádza nasledujúca tabuľka plány jednotlivých lokálnych pobočiek pre obdobie 2012/2013, pričom uvádza:

- GIP – Počty študentov majúcich účasť na pracovných stážach
- GCDP – Počty študentov majúcich účasť na dobrovoľníckych stážach
- X- celkový počet študentov (českých i zahraničných), ktorí sa zapojili do jedného z výmenných programov AIESEC
- TMP- počet študentov, ktorí sa v priebehu roka zapoja do AIESEC a získajú status člena lokálnej pobočky (jedná sa o plán počtu prijatia nových členov)
- TLP- počet členov AIESEC, ktorý sa v priebehu roka stanú tím- lídrami a vedú svoj vlastný tím

Tabuľka 4.1: Plány lokálnych pobočiek AIESEC Česká republika⁴⁵

2012/2013	GIP	GCDP	X	TMP	TLP
Brno	55	135	190	127	44
ČZU Praha	32	79	111	61	34
Karviná	15	86	101	101	32
Olomouc	21	34	55	119	54
Ostrava	44	121	165	122	38
Plzeň	28	69	97	110	39
Praha	116	340	456	238	55
Zlín	21	55	76	124	41
TOTAL	332	919	1251	1002	337

⁴⁴ Interný zdroj AIESEC Česká republika, 2013

⁴⁵ Interný zdroj AIESEC Česká republika, 2013

Kolónka „TOTAL“ tejto tabuľky znamená celkový súhrnný plán AIESEC ČR pre obdobie 2012/2013 v rámci jednotlivých oblastí. Tento plán je prezentovaný na celosvetových konferenciách, ktorých sa zúčastňujú primárne členovia MC tímu.

4.6 Zhodnotenie spôsobov financovania AIESEC Česká republika

V prípade veľkých medzinárodných organizácií, akou AIESEC ČR bezpochyby je, je priam žiaduca diverzifikácia financovania z rozličných zdrojov. Táto rozdielnosť využívaných zdrojov je nevyhnutná najmä z toho dôvodu, že každá lokálna pobočka je akýmsi individualistom, ktorý má iné zloženie silných stránok či priorít.

Každá lokálna pobočka je silná v niečom inom, a preto je často odkázaná na tú konkrétnu činnosť, ktorou vyniká na ostatné. Pre príklad: AIESEC Praha vyniká svojou silnou partnerskou štruktúrou, AIESEC Karviná naopak výškou získavaných grantov alebo AIESEC Ostrava, ktorá má najvyššiu úspešnosť v rámci poskytovania pracovných stáží pre zahraničných študentov.

V prípade bežných NNO sa nemusí ako veľký problém prejavovať financovanie z jedného konkrétneho zdroja po dlhší čas. Avšak v rámci AIESEC narastá riziko nefinancovania v prípade ne- diverzifikácie zdrojov, nakoľko sa vo vedúcich pozíciách každoročne mení samotná štruktúra, obmieňajú sa členovia jednotlivých pozícií a každý jedinec obvykle prichádza na danú pozíciu s novými názormi, nápadmi a preferenciami. Preto spoliehať sa dlhodobo na jeden typ finančného zdroja, ktorý môže byť silným i vďaka konkrétnym ľuďom, nie je nijak účelné, naopak vysoko rizikové.

Pre samotný rozvoj organizácie AIESEC ČR je veľmi pozitívnym faktom, že žiadna z lokálnych pobočiek nie je finančne závislá, teda nežije len zo solidárnosti svojho okolia, z príspevkov, almužien či grantov. Všetky lokálne pobočky sú samofinancovateľné, čo umožňuje organizácii rásť a investovať do rozličných aktivít a predovšetkým do vzdelania a rozvoja svojich členov.

5 Záver

Cieľom záverečnej bakalárskej práce bolo priblíženie aktuálneho stavu neziskového sektoru, ktorý pôsobí v rámci českého národného hospodárstva. Rôzne typy členenia, typy rozpočtov a metódy získavania finančných prostriedkov, ktoré boli predmetom teoretickej časti práce boli podkladom pre aplikovanie teórie do praxe prostredníctvom jednej z najväčších medzinárodných organizácii na svete – AIESEC.

Úvod prvej časti práce bol zámerne venovaný samotnému pojmosloviu, teda kľúčovým slovám ako *nezisková organizácia* a *neziskový sektor*. Táto kapitola taktiež načrtla komparáciu českého neziskového sektoru s inými štátmi, neopomenulo sa ani jeho samotné zaradenie v rámci právnej úpravy Českej republiky. Klasifikácia samotných neziskových organizácií bola nevyhnutná a do práce zahrnutá najmä pre prehľadnosť a poukázanie na široký záber neziskového sektoru v českej spoločnosti. Spochybňovanie výskytu NNO v českej ekonomike si nemôže dovoliť azda nik, preto cieľom podkapitoly členenia neziskového sektoru a samotných NNO bolo primárne poukázať na kritéria, dôvody, zámery a účelnosť samotných členení.

Financovanie neziskového sektoru je zaujímavé už len svojou širokou škálou možností, ktoré sa navôkol pôsobenia každej NNO vyskytujú a ktoré sú k dispozícii. V súčasnosti sa NNO nemusia spoliehať už len na samofinancovanie zväčša sprostredkované predajom vlastných služieb a výrobkov, či na prísun členských príspevkov. Súčasná doba ponúka oveľa rozsiahlejší priestor pre rozvoj samotného neziskového sektora a dostupnosť finančných zdrojov tento rozvoj len a len podporuje a urýchľuje. Finančné prostriedky však organizácie nevyužívajú len na svoj rozvoj samotný či na rozvoj svojich produktov. Dnešná doba priam popudzuje rýchlejší vývoj a rozvoj s využívaním najrôznejších komunikačných a marketingových kanálov, ktoré sa obvykle nesú s prívlastkom vyššej finančnej náročnosti. Veľkým pozitívom tejto doby však je, že sa tieto organizácie čoraz častejšie a intenzívnejšie venujú i samotnému vzdelávaniu a rozvoju svojich členov, nakoľko si plne uvedomujú potrebnosť ľudských zdrojov. Najideálnejším príkladom takejto organizácie je práve organizácia AIESEC, zameraná na rozvoj mladých ľudí po celom svete s viac ako 60 ročnou tradíciou.

Práve záverečná, tretia, časť práce sa venuje bližšiemu popisu tejto organizácie. Pre účely práce nebolo praktické len samotné predstavenie organizácie, jej chodu, cieľov, vzdelávacích

procesov či organizačných štruktúr. AIESEC je organizáciou príkladnou nie len svojou orientáciou na rozvoj mládeže, ale vďaka svojej dlhoročnej tradícii sa stáva v tuzemsku čoraz známejšou a vyhľadávanejšou. Práve organizácia AIESEC je v rámci tejto práce akýmsi aplikátorom časti teoretickej. Rozpočet, finančné zdroje, výnosová či nákladová štruktúra, to je podstata záverečnej časti tejto bakalárskej práce. Organizácia AIESEC je typickým príkladom organizácie, ktorá sa nemôže spoliehať len na jeden druh finančného zdroja, ale neustále sa musí riadiť trendmi a ísť s dobou, nie len v rámci svojho rozvoja, ale najmä v rámci vyhľadávania a aplikovania nových studníc financovania. Konkurencia je veľká a to je fakt, ktorý túto organizáciu posúva v pred, o čom svedčia i jej každoročne narastajúce výsledky a dosahované ciele.

Zoznam použitej literatúry

A. Knižné publikácie

- [1] BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
- [2] ČEPELKA, Oldřich. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie. II. díl, Partnerství, sociální ekonomika, účast občanů ve veřejné politice*. 1. vyd. Liberec: Nadace Omega, 2003. 177 s. ISBN 80-902376-4-9.
- [3] FRIČ, Pavol a kol. *Neziskový sektor v České republice*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. 203 s. ISBN 80-86432-04-1.
- [4] HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 131 s. ISBN 978-80-210-5651-0.
- [5] KOMRSKOVÁ, Sofie a STUHLÍKOVÁ, Helena. *Zdaňování neziskových organizací*. 8. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 247 s. ISBN 978-80-7263-658-7.
- [6] ONDRUŠEK, Dušan a kol. *Čítanka pre neziskové organizácie*, 1.vyd. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 1998. 199 s. ISBN 80-967890-5-8.
- [7] PLAMÍNEK, Jiří a kol. *Řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Lotos, 1996. 186 s. ISBN 80-238-0442-1.
- [8] REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 182 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
- [9] REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
- [10] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Neziskové organizace v ČR, SR a Rakousku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2000. 199 s. ISBN 80-210-2259-0.
- [11] RŮŽIČKOVÁ MERLÍČKOVÁ Růžena. *Neziskové organizace, vznik, účetnictví, daně*. 11.vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 256 s. ISBN 978-80-7263-675-4.
- [12] SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010. 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

[13] ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

[14] ŠKARABELOVÁ, Simona. *Když se řekne nezisková organizace*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2002. 130 s. ISBN 80-210-3031-3.

[15] TOŠNER, Jiří. *Obecné otázky neziskového sektoru: sborník vybraných materiálů specializačního kurzu Řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Agnes, 1999. 109 s. ISBN 80-902633-2-1.

B. Internetové zdroje

[16] AIESEC Česká republika. *AIESEC Česká republika výroční zpráva pro rok 2011* [online]. AIESEC ČR [20.3.2013]. Dostupné z: http://aiesec.cz/wp-content/uploads/2010/07/Annual_Report_2011_of_AIESEC_in_the_Czech_Republic.pdf

[17] AIESEC Česká republika. *aiesec.cz: O nás- Naše historie* [online]. AIESEC ČR [23.3.2013]. Dostupné z: <http://aiesec.cz/o-nas/nase-historie/>

[18] Ministerstvo financí České republiky. *Financování neziskových organizací* [online]. MF ČR [28.2.2013]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/nezisk_organizace.html

[19] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. *Czech.cz: Neziskový sektor* [online]. MZV [10.2.2013]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>

[20] Neziskovky.cz, o.p.s. *Současný stav fundraisingu v neziskových organizacích* [online]. Neziskovky.cz [20.2.2013]. Dostupné z: http://neziskovky.cz/data/vyzkum_FR_Spiralistxt8540.pdf

[21] Neziskovky.cz, o.p.s. *Statistika počtu NNO v letech 1990 – 2012 podle údajů ČSÚ* [online]. Neziskovy.cz [20.12.2012]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/

[22] Neziskovky.cz, o.p.s. *Zpráva o stavu neziskového sektoru. Rok 2011* [online]. Neziskovky.cz [10.2.2013]. Dostupné z:

http://www.neziskovky.cz/sdata/CSOSI_Ceska_republika_final_470.pdf

[23] Telefónica Czech Republic, a.s. *Nadace O2* [online]. Nadace O2 [19.4.2013]. Dostupné z: <http://o2thinkbig.cz/>

[24] Vláda České republiky. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2010* [online]. Vláda ČR [1.3.2012]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2010.pdf

[25] Vláda České republiky. *Usnesení vlády České republiky ze dne 13. června 2012 č. 410* [online]. Vláda ČR [1.3.2013]. Dostupné z:

[http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/C46B53639DB0236EC1257A21004303E5/\\$FILE/410%20p%C5%99%C3%ADloha%20w120613a.0410.pdf](http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/C46B53639DB0236EC1257A21004303E5/$FILE/410%20p%C5%99%C3%ADloha%20w120613a.0410.pdf)

Zoznam skratiek

AIESEC – Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales

č. – číslo

ČR – Česká republika

MC – Member Committee

MCVPF – Member Committee Vice-President of Finance

napr. – napríklad

NNO – Neštátna Nezisková Organizácia

NST – National Support Team

odst. – odstavec

resp. – respektíve


tj. – to jest

Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce

Prehlasujem, že

- som bola zoznámená s tým, že na moju bakalársku prácu sa plne vzťahuje zákon č. 121/2000 Zb. – autorský zákon, najmä § 35 - užitie diela v rámci občianskych a náboženských obradov, v rámci školských predstavení a užitie diela školského a § 60 – školské dielo;
- beriem na vedomie, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (ďalej len VŠB-TUO) má právo nezárobokové, k svojej vnútornej potrebe, bakalársku prácu užiť (§ 35 odst. 3);
- súhlasím s tým, že bakalárska práca bude v elektronickej podobe archivovaná v Ústrednej knižnici VŠB-TUO a jeden výtlačok bude uložený u vedúceho bakalárskej práce. Súhlasím s tým, že bibliografické údaje o bakalárskej práci budú zverejnené v informačnom systéme VŠB-TUO;
- bolo zjednané, že s VŠB-TUO, v prípade záujmu z jej strany, uzavriem licenčnú zmluvu s oprávnením užiť dielo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bolo zjednané, že užiť svoje dielo, bakalársku prácu, alebo poskytnúť licenciu k jej využitiu môžem len so súhlasom VŠB-TUO, ktorá je oprávnená v takom prípade od mňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré boli VŠB-TUO na vytvorenie diela vynaložené (až do ich skutočnej výšky).

V Ostrave dňa 10.5.2013



.....

Barbora Harčárová